Doreen Krüger

Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung: Handlungsansätze für die betriebliche Praxis

kassel
university
press

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr.-Ing. Hans Martin
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Peter Weise

Tag der mündlichen Prüfung 24. Juli 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2006
ISBN-10: 3-89958-246-2
ISBN-13: 978-3-89958-246-8
URN: urn:nbn:de:0002-2468

www.upress.uni-kassel.de

Umschlaggestaltung: 5 Büro für Gestaltung, Kassel
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2006 als Dissertation vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit sowohl als Praktikantin wie auch als Freiberuflerin bei dem BHW Konzern in Hameln und bei der Volkswagen AG in Wolfsburg.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr.-Ing. Hans Martin, der durch seine Betreuung und wertvollen Anregungen zum Gelingen dieser Arbeit beitrug. Herrn Prof. Dr. Peter Weise danke ich herzlich für die Übernahme und Erstellung des Zweitgutachtens.

Die in dieser Arbeit beschriebene Untersuchung bezieht sich auf die Neuorientierung der Personalpolitik, die durch die vorausschauende Projektdurchführung der Personalverantwortlichen des BHW Konzerns ermöglicht wurde. Die Kooperationsbereitschaft aller Mitarbeiter, die an der schriftlichen Befragung, an den Workshops und Expertengesprächen teilgenommen haben, bildete eine wesentliche Voraussetzung für die aus den Ergebnissen abgeleiteten Handlungsmaßnahmen. Ein herzlicher Dank gilt daher den Mitarbeitern des BHW Konzerns, die sich an den Projektaktivitäten beteiligten.

Zudem danke ich Frau Susanne Dörflinger, die mich in das Projekt „Demografischer Wandel im Management“ bei der Volkswagen AG eingebunden hat und an einem Arbeitskreis teilhaben ließ. Besonderer Dank gilt auch Herrn Dr. Uwe Brandenburg, der mir im Rahmen eines Interviews Fragen zu durchgeführten und geplanten Gesundheitsfördermaßnahmen bei der Volkswagen AG beantwortete.

Mein innigster Dank gilt Herrn Markus Dippold (Diplom-Ökonom) für seine kompetenten und wertvollen Anregungen, stets konstruktiven Kritik und seinen Einsatz bei den Korrekturarbeiten. Ich danke ihm für seine Geduld und das Verständnis, die er in unzähligen Arbeitsstunden aufgebracht hat.

Kassel, Juni 2006 Doreen Krüger

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
Abs.	Absatz
AD	Außendienst
AG	Aktiengesellschaft
A.QUA	Alternsgerechte Qualifizierung
ATG	Altersteilzeitgesetz
Aufl.	Auflage
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Bd.	Band
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BHW	Beamtenheimstättenwerk
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
bspw.	beispielsweise
BSW	Berichtssystem Weiterbildung
BU	Berufsunfähigkeit
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSU	Christliche Soziale Union
CDU	Christliche Demokratische Union
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKG	Elektrokardiogramm
engl.	englisch
etc.	et cetera

et al.	und andere (Autoren)
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende (Seite)
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Fn.	Fußnote
ff.	fortfolgende (Seiten)
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HEZG	Hinterbliebenen- und Erziehungszeitengesetz
HHBG	Haushaltsbegleitgesetz
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ID	Innendienst (Zentrale)
i.d.R.	in der Regel
IG Metall	Interessengemeinschaft Metall
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
k. A.	keine Angabe
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MA	Mitarbeiter
max.	maximal
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NETAB	Netzwerk für alternsgerechte Arbeit
Nr.	Nummer
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o.g.	oben genannte(n)
p.a.	per annum

RRG	Rentenreformgesetz
RV	Rentenversicherung
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SGB	Sozialgesetzbuch
SPD	Soziale Partei Deutschland
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche(s)
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
VDR	Verband Deutscher Rentenversicherungsträger
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
VWN	VW Nutzfahrzeuge
WFG	Wachstums- und Beschäftigungsförderungsgesetz
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WS	Workshop(s)
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1 Einleitung

Die gegenwärtige Bevölkerungsentwicklung innerhalb Deutschlands zeigt auf, dass der Anteil der jungen Menschen zurückgehen und der Anteil Älterer zunehmen wird. Gründe für diese Entwicklung sind zum einen die Abnahme der Geburtenzahlen und zum anderen die steigende Lebenserwartung. Diese demographische Entwicklung und die daraus resultierende Änderung auf dem Arbeitsmarkt, dass der Anteil der Nachwuchskräfte abnehmen und die Anzahl der älteren Arbeitnehmer steigen wird, gehört zu den zentralen Herausforderungen der Zukunft, sowohl für die Arbeitgeber wie auch für die Politik.

In der Vergangenheit wurden Arbeitnehmer[1] frühzeitig aus dem Erwerbsleben mittels verschiedener Vorruhestandsregelungen verabschiedet. Das tatsächliche durchschnittliche Rentenzugangsalter betrug im Jahr 2003 62,9 Jahre obwohl das gesetzliche Renteneintrittsalter für eine Altersrente ohne Abschläge bei 65 Jahren lag (vgl. Deutscher Bundestag 2004, S. 86).[2] Die Frühverrentung wurde vor allem als gezieltes arbeitsmarktpolitisches Instrument eingesetzt, um das „Erwerbspersonenpotenzial" (siehe Glossar) zu reduzieren und die Arbeitslosigkeit anderer sozialer Gruppen zu vermeiden (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 61). Der vorzeitige Austritt der älteren Beschäftigten aus dem Erwerbsleben bedeutet jedoch sowohl für die Unternehmen wie auch für den Standort Deutschland Verlust an Erfahrungen und Wissen (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 7).

Angesichts der demographischen Entwicklung innerhalb der Bundesrepublik Deutschland nimmt die Bedeutung der älteren Arbeitnehmer, sowohl im Betrieb als auch auf dem Arbeitsmarkt, erheblich zu. Der Anteil der qualifizierten Nachwuchskräfte wird nach den Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes ab dem Jahr 2010 geringer. Zu einem flächendeckenden Arbeitskräftemangel wird es jedoch nicht kommen. Der Rekrutierungsspielraum der Betriebe wird in verschiedenen Branchen und bestimmten Regionen lediglich eingeschränkt. Dies gilt für den Bereich der hochqualifizierten Fachkräfte, z. B. Ingenieure, aber auch bei Facharbeitern und Angestellten spezifischer Branchen (vgl. Weimer et al. 2001, S. 26f; Buck 2001, S. 11; Zahn-Elliott 2001, S. 8; vgl. auch Pack et al. 2000, S. 10).

[1] Für die bessere Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die explizite Ausformulierung weiblicher Bezeichnungen verzichtet. Gemeint sind prinzipiell Frauen und Männer soweit nicht ausdrücklich etwas anderes hervorgehoben wird.

[2] In allgemeinen Diskussionen wird häufig das durchschnittliche Rentenzugangsalter von 60,7 Jahren angeführt, das sich aus dem Durchschnittsalter beider Rentenarten, Regelaltersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit, zusammensetzt. Dadurch wird häufig implizit die Vorstellung vermittelt, dass es sich bei dieser Angabe um das reguläre Zugangsalter der Altersrenten handelt. Im Zusammenhang mit Frühverrentung wird dadurch die Realität verzerrt wiedergegeben (vgl. Deutscher Bundestag 2004, S. 86).

Das Thema „Demographischer Wandel“ ist im Laufe der letzten Jahre immer mehr in den Blickpunkt des gesellschaftlichen politischen Systems gerückt. Vor diesem Hintergrund haben sich politische Akteure mit der Thematik „Demographischer Wandel“ beschäftigt und zahlreiche Fachtagungen bzw. -kongresse angeboten und durchgeführt, mit dem Ziel die betrieblichen und gesellschaftlichen Verantwortlichen für den demographischen Wandel zu sensibilisieren. Es fanden u. a. folgende Fachtagungen und -kongresse statt:[3]

- der Kongress „Jugendwahn in der Gesellschaft? Neue Chancen für Ältere“, veranstaltet vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg am 18. Januar 2006 in Stuttgart,
- die Fachtagung „Wirtschaftliche und gesellschaftliche Produktivität älterer Menschen in der Bundesrepublik Deutschland“ am 10. Mai 2005 in Berlin, veranstaltet vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und von der Sachverständigenkommission für den Fünften Altenbericht der Bundesregierung,
- der Fachkongress „Demographischer Wandel in Nordrhein-Westfalen“ mit den Themen Qualifizierung, Gesundheit, Zuwanderung, etc. am 29. November 2004, veranstaltet vom Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein Westfalen in Essen.

Das Wirtschaftsministerium von Baden-Württemberg vergibt beispielsweise bis zum 31. Dezember 2008, im Rahmen des Förderprogramms „Beratung zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“, Zuschüsse an externe Unternehmensberatungen, wenn der Auftraggeber

- ein klein- oder mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg ist,
- ältere Arbeitnehmer ab 45 Jahre beschäftigt und
- den Antrag auf Zuschüsse vom Land Baden-Württemberg genehmigt bekommen hat.

Aufgabe der externen Unternehmensberatung ist die Erarbeitung eines unternehmensbezogenen Konzeptes zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmer und die Unterstützung bei der Umsetzung des Konzeptes. Das Förderprogramm wird aus Mitteln des Landes Baden-Württemberg und des Europäischen Sozialfonds finanziert (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2005).

Ein weiterer Verweis darauf, dass die demographische Entwicklung innerhalb des politischen Systems an Bedeutung gewonnen hat, sind die Berichte der Enquete-Kommission zum Thema „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Die Kommission wurde bereits im Oktober 1992 eingesetzt und legte im Juni 1994 den ersten Zwischenbericht vor. Kernpunkte des Berichtes sind u. a. Familie und soziales Umfeld, Wirtschaft und Arbeitsmarkt sowie die Lebensweisen älterer Menschen mit Bezug auf die materielle,

[3] Weitere Veranstaltungen sind unter http://www.demotrans.de/de/frames_index.html aufgeführt.

räumliche und gesundheitliche Situation. Dieser Bearbeitungszeitraum von zwei Jahren für die Enquete-Kommission langte jedoch nicht alle Fragen bzw. Problemstellungen des demographischen Wandels zu bearbeiten. Aus diesem Grund wurde im Juni 1995 die Kommission erneut eingesetzt, um gesellschaftliche Rahmendaten im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel über das Jahr 2030 hinaus aufzuarbeiten und zu bewerten. Im Oktober 1998 wurde der zweite Kommissionsbericht vorgelegt, in dem erstmalig auch die Thematik Migration und Integration aufgegriffen wurde. Des Weiteren wurde u. a. das Verhältnis zwischen den Generationen analysiert, wie auch die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt thematisiert. Im Jahr 2002 wurde ein Schlussbericht erstellt, der sowohl politische wie auch gesellschaftliche Handlungsempfehlungen enthält, z. B. die Verbesserung von Bildung bzw. Ausbildung sowie das lebenslange Lernen (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 25; Deutscher Bundestag 2002, S. 12f). Im Schlussbericht wurde u. a. die Empfehlung fixiert, zukünftig verstärkt Maßnahmen zur Weiterqualifizierung der älteren Beschäftigten zu ergreifen. „Hier sind staatliche Anreizmechanismen zu prüfen, um die Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu fördern“ (Deutscher Bundestag 2002, S. 86).

Eine von der europäischen Union im Programm EQUAL geförderte Entwicklungspartnerschaft ist das „Netzwerk für alternsgerechte Arbeit“ (NETAB)[4]. Mit der Formulierung „alternsgerechte Arbeit“ ist gemeint, dass mehr getan werden muss, als Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter einzurichten. Unter alternsgerechte Arbeit wird die Tätigkeit verstanden, die ein Mensch in dem Alter von 18 bis 65 Jahren ausführen muss, ohne gesundheitliche Schäden davon zu tragen. Die in dem Netzwerk tätigen Partner, wie Unternehmensverbände Niedersachsens, Agenturen für Arbeit, IG Metallvorstandsverwaltung Frankfurt wollen die demographische Entwicklung und ihre Auswirkung vor allem in den Unternehmen bekannt machen. Betriebe werden im Rahmen des NETAB auf die personalpolitischen Auswirkungen des demographischen Wandels vorbereitet und durch Verfahren wie Altersstrukturanalyse, Einschätzung betrieblicher Bedingungen der Arbeitsfähigkeit sowie Planung von Maßnahmen und Umsetzung unterstützt (siehe unter http://www.netab.de). Des Weiteren findet monatlich ein „Arbeitskreis NETAB“ statt, in dem Unternehmen wie die Robert Bosch GmbH, Volkswagen AG und BHW Bausparkasse AG vertreten sind. Zielsetzung des Arbeitskreises ist es, einen Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen zu gewährleisten.

Zudem ist festzuhalten, dass neben Arbeitskreisen und Fachtagungen auch Ausschreibungen getätigt wurden, so z. B. „Der Deutsche Präventionspreis 2005“, ein Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung, des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Alle Unterneh-

[4] Das Projekt „50plus“, das vom BHW Konzern ins Leben gerufen wurde und Bestandteil dieser Arbeit ist, wurde über das „Netzwerk für alternsgerechte Arbeit“ gefördert.

men, Verbände, Organisationen u. a. hatten die Möglichkeit, sich auf diese Ausschreibung zu bewerben. Voraussetzung war, dass sie Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung für Menschen in der zweiten Lebenshälfte anbieten.[5]

Mittlerweile tritt die Diskussion über den demographischen Wandel auch innerhalb der Medien in den Vordergrund. Die Überschriften von Fachbeiträgen in Zeitschriften lauteten beispielsweise

- „Raus aus dem Abseits – Ältere Arbeitnehmer haben manchen Pluspunkt zu bieten / Später Kurswechsel ist möglich" („Hannoversche Allgemeine" Nr. 101, 30.04.2004, S. I/5).
- „Die Alten kommen" („wirtschaft & weiterbildung" April 2003, S. 42ff),
- „Steuert Deutschland auf einen Fachkräftemangel zu?" (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation – „FreQueNZ Newsletter" 2/2003, S. 9ff),
- „Die Alten kehren zurück. Jahrelang hat die Wirtschaft dem Jugendwahn gehuldigt und ältere Mitarbeiter in den Vorruhestand geschickt. Das war falsch." („Die Zeit" Nr. 16, 11.04.2001, S. 19).

Zahlreiche Universitäten und Hochschulen wie die Universität Bamberg, die Freie Universität Berlin, Universität Bielefeld und Universität Rostock setzen sich ebenso mit der Altersproblematik in Deutschland auseinander.[6] In diesem Zusammenhang soll das Schwerpunktprogramm „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme" nicht unerwähnt bleiben. Das Schwerpunktprogramm, initiiert vom Senat der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) in 2004, wird seit 2005 von der Universität Kassel aus koordiniert. In dem Programm geht es darum herauszufinden, wie Mitarbeiter in Unternehmen altersgerecht eingesetzt werden können, damit ihre Leistungsfähigkeit bis zum Renteneintritt erhalten bleibt. Die an dem Programm beteiligten Wissenschaftler beschäftigen sich u. a. mit der altersdifferenzierten Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie der Personalentwicklung und den Auswirkungen der Lebensarbeitszeit für die Beschäftigten. Zielsetzung dieses Programms ist die Entwicklung von Strategien, wie Arbeitssysteme optimiert und mit welchen Maßnahmen adäquate Arbeits- und Lernbedingungen für Beschäftigte verschiedener Altersgruppen geschaffen werden können. Dieses Programm wird voraussichtlich in 2011 abgeschlossen (vgl. Universität Kassel 2004; Universität Kassel, Institut für Arbeitswissenschaft 2005).[7] Neben den deutschen Hochschulen beschäftigen sich mit den Zukunftsproblemen einer alternden (Arbeits-)Gesellschaft auch die Universität Gent

---

[5] Am 22.06.2005 wurde der Preis durch die Schirmherrin Ulla Schmidt, Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung in Berlin verliehen. Nähere Informationen zu dieser Ausschreibung und den Gewinnern siehe unter http://www.deutscher-praeventionspreis.de.

[6] Die Forschungsinhalte der Universitäten sind in Gravalas 1999, S. 9ff. und in der Übersicht unter http://www.bib-demographie.de/info/info_links.html (am 16.11.2004) aufgeführt.

[7] Weiterführende Informationen zum Schwerpunktprogramm „Altersdifferenzierte Arbeitssysteme" siehe unter http://www.ifa.uni-kassel.de.

(Belgien), Universität Peking (VR China), Universität Helsinki (Finnland), Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wien (Österreich), Universität Bangkok (Thailand).[8]

1.1 Problembeschreibung

Innerhalb der Ministerien, der Medien sowie der Hochschulen und Forschungsinstitute besteht ein breiter Konsens darüber, dass Modelle und Konzepte zur Arbeits- und Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmer notwendig sind. Wer setzt jedoch die notwendigen Maßnahmen um? Fakt ist, dass sich auch die Akteure auf dem Arbeitsmarkt mit der Entwicklung und Umsetzung erforderlicher Maßnahmen beschäftigen müssen, da sich, nach den Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes, auf dem Arbeitsmarkt eine starke Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials in den nächsten Jahrzehnten aufzeigen wird. Ein Rückgang von fast zehn Millionen Erwerbspersonen wird für den Zeitraum von 2000 bis 2050 prognostiziert (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 36). Die demographische Wende verursacht eine Verschiebung zwischen den Altersgruppen, die bereits heute in einigen Unternehmen erkennbar ist, beispielsweise im BHW Konzern.[9]

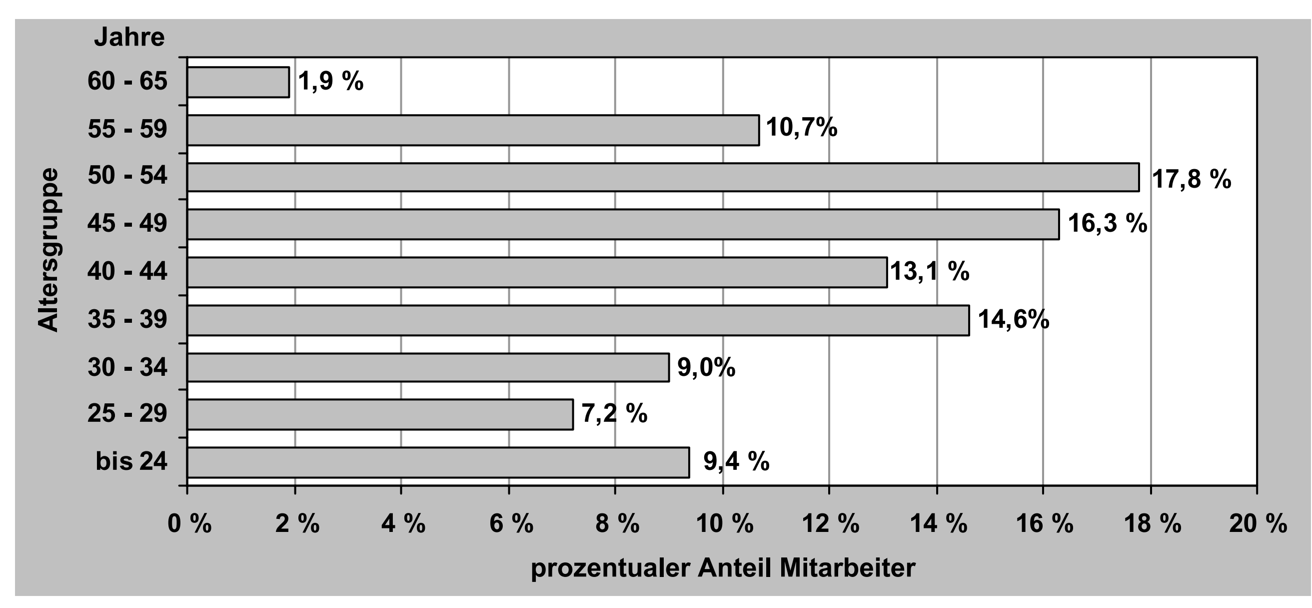


Abbildung 1: Anteil der BHW-Mitarbeiter in 2004 differenziert nach Altersgruppen (in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

Der BHW Konzern beschäftigte in 2004 mehr als 4.600 Mitarbeiter. In dem zuvor abgebildeten Schaubild (Abbildung 1) ist die Altersstruktur der Mitarbeiter aufgezeigt. Der Anteil der 50 bis 54-Jährigen ist mit 17,8 Prozent (808 Mitarbeitern) in der Belegschaft

[8] Übersicht siehe unter http://www.bib-demographie.de/info/info_links.html (am 16.11.2004).

[9] Der BHW Konzern gilt als führender Baufinanzierer und besteht aus mehreren Geschäftsbereichen, BHW Bausparkasse AG, BHW Immobilien GmbH, BHW Bank AG, BHW Invest GmbH und BHW Lebensversicherung AG. Näheres zum BHW Konzern siehe unter http://www.bhw.de.

am stärksten vertreten, gefolgt von den 45- bis 49-Jährigen mit 16,3 Prozent (741 Mitarbeitern) und der Altersgruppe der 35- bis 39-Jährigen mit 14,6 Prozent (664 Personen). Während der Anteil der 50- bis 54-Jährigen relativ hoch ist, sind die über 60-Jährigen kaum vertreten. Der geringe Anteil dieser Mitarbeitergruppe, basiert auf den Vorruhestands- und Alterszeitregelungen, die bei BHW angeboten und auch von einer Vielzahl der Mitarbeiter in Anspruch genommen wurde.

Knapp die Hälfte der Belegschaft hat bei BHW bereits das 45. Lebensjahr vollendet. In absoluten Zahlen ausgedrückt sind es 2.122 Beschäftigte, davon waren 1.381 BHW-Mitarbeiter in der Altersgruppe zwischen 50 und unter 65 Jahren. Zudem kann anhand der Analyse der Altersstruktur festgestellt werden, dass der Anteil der Nachwuchskräfte im Vergleich zu den anderen Altersgruppen eher gering ist.

In der Abbildung 2 ist die Altersverteilung der bei BHW beschäftigten Mitarbeiter aufgezeigt. Die mittlere Altersgruppe in dem Alter zwischen 35 und 42 und die Altersgruppe der 47- bis 55-Jährigen sind besonders stark vertreten.

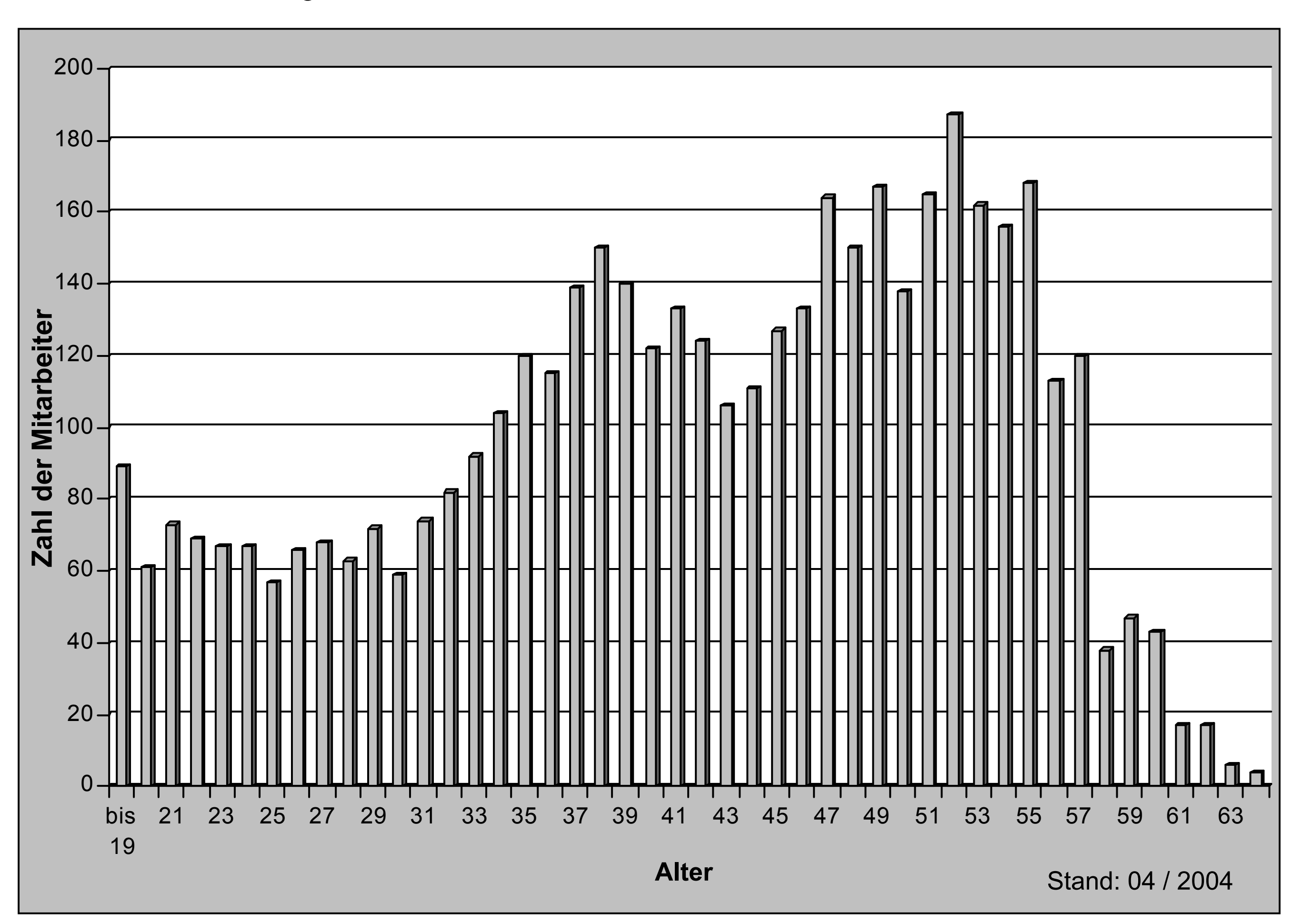


Abbildung 2: Altersverteilung der Beschäftigten bei BHW in 2004, Basis: 4.548 Mitarbeiter (in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

Die Abbildung 2 auf Seite 6 zeigt, dass eine geringe Anzahl junger Beschäftigter einer stark besetzten älteren Mitarbeitergruppe gegenüber steht. Diese unausgeglichene Altersstruktur stellt gegenwärtig noch kein Problem dar. In absehbarer Zeit werden diese beiden stark vertretenen Altersgruppen jedoch zu einem „Altersberg“ und mit dem gesetzlichen Rentenzugangsalter aus dem Unternehmen ausscheiden.

Das Durchschnittsalter der BHW-Mitarbeiter betrug 2004 ca. 41,9 Jahre und das der Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland 41,1 Jahre. Nicht nur die männlichen Mitarbeiter bei BHW waren mit 43,2 Jahren älter als die Frauen (41,2 Jahre), sondern auch bei den Erwerbstätigen in Deutschland zeichnete sich in 2004 ein ähnliches Bild ab. Die Männer zeigten ein Durchschnittsalter von 41,3 Jahren und die Frauen ein durchschnittliches Alter von 40,8 Jahren auf (vgl. Statistisches Bundesamt 2005b).

Ausgehend von der aktuellen Altersstruktur bei BHW wurde unter Berücksichtigung der vorgesehenen Personalplanungsdaten, einschließlich

- der geplanten Einstellungen und Übernahme von Auszubildenden,
- der durchschnittlichen Einstellung von Mitarbeitern im Jahr und
- des gesetzlichen Rentenzugangsalters von 65 Jahren,

eine Prognose zur voraussichtlichen Altersstruktur erstellt. Die Prognose der Altersstruktur ergab, dass der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiter bei BHW bis 2014 kontinuierlich zunehmen wird, von derzeit 30 auf 46 Prozent in 2014.

Der hohe Anteil der über 50 Jährigen in 2014 lässt sich damit begründen, dass die geburtenstarken Jahrgänge, die derzeit 35- bis 45-Jährigen, in die höheren Altersgruppen aufrücken und künftig keine Frühverrentungsmöglichkeiten mehr haben, da diese weder angeboten noch in Anspruch genommen werden können. Zudem wurde im Rahmen der Fortschreibung der aktuellen Altersstrukturdaten das Durchschnittsalter der Beschäftigten für das Jahr 2014 ermittelt, das voraussichtlich um 4,5 Jahre auf 46,5 Jahre ansteigen wird.

Werden die Daten von BHW mit denen aus anderen Unternehmen verglichen, wird deutlich, dass BHW einen höheren prozentualen Anteil der Beschäftigten hat, die das 50. Lebensjahr vollendet haben (siehe Tabelle 1 auf Seite 8).

Unternehmen	Mitarbeiter insgesamt	Mitarbeiter über 50 Jahre in Prozent	Mitarbeiter über 60 Jahre in Prozent
BHW	4.548	30,4 %	1,9 %
Deka Bank	3.155	8,5 %	1 %
…			
KfW	3.226	17,1 %	2,3 %
Neckermann	6.069	18,3 %	3,8 %
…			
Linde	17.000	23,5 %	4,4 %
Lufthansa Cargo	3.680	24 %	6,5 %
Durchschnitt		**17,1 %**	**1,9 %**
Standardabweichung		4,2	1,24

Tabelle 1: Altersstrukturen der Beschäftigten in deutschen Unternehmen (Hessischer Rundfunk Onlinedienst 2004; in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

Bei BHW haben 30,4 Prozent der Mitarbeiter bereits das 50. Lebensjahr vollendet. Demnach ergibt sich eine Differenz von ca. 13 Prozent zu dem prozentualen Durchschnittswert in der abgebildeten Tabelle 1. Der durchschnittliche Anteil von 1,9 Prozent der über 60-jährigen Arbeitnehmer von BHW ist mit dem prozentualen Anteil der durchschnittlichen Belegschaftsstärke dieser Altersgruppe identisch. Der geringe Anteil von Beschäftigten über 60 Jahre ist insbesondere auf die Frühverrentungsmöglichkeiten zurückzuführen. Die Inanspruchnahme der Frühverrentungen spiegelt sich auch in den Arbeitslosenzahlen der über 55 Jährigen wieder.

Jahresdurchschnitt	Arbeitslose insgesamt	55 Jahre und ältere Arbeitslose	
		Anzahl	Prozent
1997	4.384.456	936.459	21,4
1998	4.280.630	950.110	22,2
1999	4.100.499	948.587	23,1
2000	3.889.695	842.115	21,6
2001	3.852.564	714.109	18,5
2002	4.061.345	604.279	14,9
2003	4.376.769	531.888	12,2
2004	4.381.040	483.269	11,0

Tabelle 2: Arbeitslose nach Altersgruppe für den Zeitraum von 1997 bis 2004 (in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2005a, S. 92)

Die Anzahl der „Arbeitslosen“ (siehe Glossar) in der Altersgruppe 55 Jahre und älter sind in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen, obwohl die Gesamtzahl der arbeitslos gemeldeten Personen bei durchschnittlich 4,2 Millionen Erwerbslosen überwiegend konstant war (siehe Tabelle 2 auf Seite 8). Im Jahr 1998 gab es noch mehr als 950.000 Arbeitslose über 55 Jahre, in 2004 nur noch 483.000 Personen ohne Erwerbstätigkeit in dieser Altersgruppe. Der Anteil der über 55 Jährigen an allen Arbeitslosen ist von 1998 bis 2004 von rund 22 Prozent um mehr als 11 Prozent gesunken.

Die sinkende Arbeitslosigkeit Älterer könnte demzufolge als positiv betrachtet werden, da die älteren Erwerbslosen zu den Problemgruppen auf dem Arbeitsmarkt gehören, die schwer vermittelbar sind. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass Arbeitslose nach dem § 428 des Sozialgesetzbuch (SGB) III mit dem Alter von 58 Jahren den Anspruch haben, Altersrente zu beantragen. Durch diese Regelung beziehen die Arbeitslosen mit Vollendung des 58. Lebensjahres auch dann Lohnersatzleistungen in Form von Arbeitslosengeld, wenn sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen wollen. Sie sind nicht als Arbeitslose registriert und werden nach Vollendung des 60. Lebensjahres die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit in Anspruch nehmen.[10]

Die Kosten der Frühverrentungen, die hauptsächlich von den sozialen Sicherungssystemen getragen werden, sowie der steigende Anteil älterer Erwerbspersonen angesichts des demographischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland drängen politische Akteure dazu, den Paradigmenwechsel hin zu längeren Lebensarbeitszeiten einzuleiten. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Projekte, so z. B. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert (vgl. Mohr 2002; Buck & Schletz 2004; Morschhäuser 2002; Buck et al. 2002). Beispielhaft wird im Folgenden das vom BMBF geförderte Forschungsprogramm „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ sowie das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ vorgestellt.

1.2 Entwicklungs- und Handlungsansätze aus BMBF geförderten Projekten

Das von 1996 bis 2000 geförderte Forschungsprogramm „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ konzentrierte sich auf den für Wirtschaft und Gesellschaft bedeutsamen Zusammenhang von alternden Belegschaften sowie auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Neubauer 2001, S. 7). Das Forschungsprogramm wurde in fünf Themenkomplexe eingeteilt. Die Themenkomplexe wurden als Forschungsverbünde bezeichnet. Im Rahmen dieser Forschungsverbünde haben sich

[10] Nähere Informationen zur Altersrente wegen Arbeitslosigkeit siehe Kapitel 2.5.2 dieser Arbeit.

mehr als 20 öffentliche oder private Forschungseinrichtungen mit verschiedenen Themen beschäftigt, z. B. mit

- Chancen der älteren Arbeitnehmer im Erwerbsleben, wenn Produktivitätssteigerungen traditionelle Industriearbeitsplätze abbauen und Innovationsprozesse neue Qualifikationen erfordern,
- zukunftsfähige Anforderungen und Strategien in handwerklichen klein- und mittelständischen Unternehmen (siehe Kapitel 4.3),
- Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer (siehe Kapitel 4.1.6),
- Innovation bei veränderten Innovationsstrukturen – Bestimmung von Faktoren und Rahmenbedingungen, unter denen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen langfristig gesichert werden kann,
- Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb (vgl. Wolff 2000, S. 28; Deutscher Bundestag 2001, S. 31; siehe auch Zahn-Elliott 2001, S. 7; Clemens 2001, S. 58f; Pack et al. 2000, S. 9).

In dem Teilprojekt „Neue Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer – Lebensphasenorientiertes Gesamtkonzept“ wurden die Arbeitsbedingungen von älteren Arbeitnehmern an ihren Arbeitsplätzen anhand von Fallstudien untersucht. In diesem Teilprojekt sollte der Fragestellung nachgegangen werden, ob in der Praxis angewandte innovative Arbeitszeitmodelle geeignete Arbeitszeitmuster aufweisen, die das Ziel einer verstärkten lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung stützen könnten. Im Rahmen der Untersuchung wurden 20 Betriebe, die eine innovative Arbeitszeitgestaltung innehaben, untersucht. Resultierend aus den Ergebnissen der Untersuchung war die Erkenntnis, dass nicht die Vielfalt von Arbeitszeitmustern der zentrale Lösungsansatz für die unterschiedlichen Problemstellungen von Erwerbsbiographien und Lebensphasen darstellt. Ein zentraler Handlungs- und Lösungsansatz besteht vielmehr darin, dass Mitarbeiter grundsätzlich die Möglichkeit erhalten sollten, die Arbeitszeit temporär zu verringern oder sogar zu unterbrechen. Die individuelle Arbeitszeitgestaltung sollte nicht auf die Verkürzung der Erwerbsdauer, sondern auf die Umverteilung der Lebensarbeitsstunden innerhalb der Erwerbsbiographie abzielen und so gestaltet werden, dass Mitarbeiter auf Veränderungen und Ereignisse bei privaten Lebenszusammenhängen reagieren können (vgl. Zimmermann et al. 1999, S. 387ff).

Innerhalb des Forschungsprogramms wurden zudem langfristige Prognosen zur Verknappung und Veränderung des Arbeitsangebotes erstellt und die sich abzeichnenden arbeitsmarktpolitischen und betrieblichen Strategien analysiert sowie langfristige Änderungen in den Arbeitsanforderungen untersucht. Die beteiligten Forscher fanden heraus, dass die Unternehmen weniger den Rückgang der absoluten Zahl oder die Alterung der Erwerbstätigen, sondern vielmehr die Veränderung der Altersstrukturen von

Erwerbstätigen und Belegschaften als zukünftiges Problem betrachten (vgl. Neubauer 2001, S. 7).

Die Forschungsinstitute kamen zu der Erkenntnis, dass Risiken aus dem demographischen Wandel für die Innovationskraft und das Arbeitsplatzangebot in einigen Wirtschaftszweigen und Unternehmen bestehen. In den Forschungsarbeiten wurden verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und Maßnahmen zur Gestaltung einer alters- und alternsgerechten Erwerbsarbeit dargelegt z. B. altersgemischte Gruppenarbeiten, Laufbahngestaltung, präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz (vgl. Wolff 2000, S. 42; Mohr 2002, S. 9f). Die Ergebnisse aus dem Forschungsprogramm wurden in zahlreichen Fachartikeln und Büchern veröffentlicht, mit dem Ziel die gesellschaftlichen und betrieblichen Verantwortlichen für den demographischen Wandel und für die daraus entstehenden Aufgaben zu sensibilisieren.[11]

Die Umsetzung dieser Ergebnisse erfolgte im Rahmen des initiierten Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“.[12] Aufbauend auf den Forschungsergebnissen und gewonnenen Erkenntnissen erarbeiteten die Forscher in Zusammenarbeit mit Betrieben, Verbänden und Arbeitsämtern, betriebliche und überbetriebliche Lösungsansätze (vgl. Neubauer 2001, S. 8).

Die Aufbereitung und Umsetzung der Lösungsansätze erfolgte in 15 Teilprojekten, die sich mit folgenden thematischen Schwerpunkten auseinandersetzten:

- Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit,
- Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik und
- Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere (vgl. Buck & Schletz 2001, S. 10).

In dem Themenfeld des Transferprojektes „Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit“ geht es um Lösungsansätze, die sicherstellen sollen, dass Veränderungen der Altersstrukturen in Betrieben nicht zu Beeinträchtigungen der Produktivität und zu Einbrüchen bei Wandlungs- und Innovationspotenzialen führen. In den Forschungsbeiträgen zu diesem Themenfeld wurden Maßnahmen zur Förderung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern sowie die Ausweitung der Angebote zum berufsbegleitenden Studium aufgezeigt. Eine weitere Maßnahme ist der Einsatz von Frühwarnindikatoren, die problematische Entwicklungen von Personalbestand und Personalstrukturen vorausschauend aufzeigen können, indem z. B. Fluktuations- und Verrentungsquoten sowie Erstausbildungs- und Übernahmequoten ermittelt werden (vgl. Köchling 2001, S. 20ff).

[11] Die Forschungsergebnisse und -befunde sind unter http://www.demotrans.de aufgezeigt.
[12] Laufzeit 1999 bis 2002

Das Themenfeld „Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik“ zielt auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Berufsverläufen, mit der Zielsetzung die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erhalten. Die Projektergebnisse zu diesem Themenfeld umfassen Maßnahmen, wie Arbeits- und Laufbahngestaltung, Konzepte für die Lebensarbeitszeitgestaltung und Weiterbildungsangebote. Die Projekte, die im Rahmen dieses Themenfeldes durchgeführt wurden, befassten sich mit unterschiedlichen Branchen, wie mit dem Handwerk, dem Pflegebereich und der Software-Produktion (vgl. Buck & Schletz 2001, S. 12).

Im Themenfeld „Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere“ haben sich Forschungsinstitute mit Maßnahmen zur Senkung der besonderen Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer befasst. Im Fokus dieses Themenfeldes stand insbesondere die Sensibilisierung und Aktivierung für Probleme älterer Erwerbspersonen in bestimmten Regionen sowie die Sensibilisierung der für eine aktive Arbeitsmarktpolitik relevanten Akteure. Zudem wurden im Rahmen des Themenschwerpunktes Einsatzmöglichkeiten Älterer bei Personaldienstleistungsunternehmen analysiert. Des Weiteren wurden Berufsfelder aufgezeigt, in denen ein Verbleib der Mitarbeiter bis ins gesetzliche Rentenzugangsalter aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich ist. Von dieser Problematik sind insbesondere handwerkliche Berufe betroffen (vgl. Buck & Schletz 2001, S. 12). Ziel dieses Teilvorhabens war es u. a. im Kfz-Gewerbe exemplarisch den Prozess einer vorbeugenden und systematischen Erschließung eines neuen Tätigkeitsfeldes, wie Kfz-Demontage und zeitwertgerechte Reparatur, voranzutreiben (vgl. Mendius & Weimer 2001, S. 103ff).

1.3 Zielsetzung und Kernfragen

Das Ziel der Arbeit besteht darin, die Bedeutsamkeit von konkreten Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer darzulegen. Dabei wird der Fragestellung nachgegangen, inwieweit die derzeitigen personalpolitischen Instrumente noch bestehen bleiben können und wie diese in der Zukunft gestaltet werden müssen, um die Herausforderungen des demographischen Wandels auf betrieblicher und gesamtwirtschaftlicher Ebene bewältigen zu können.

Weitere Fragen werden in dieser Arbeit allgemein diskutiert:

- Ist der zunehmende Anteil Älterer eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft?
- Warum ist es für das politische Sozialsystem nicht mehr tragbar, Ältere in die Frühverrentung zu entlassen?
- Wie soll die Wirtschaft mit dem Verlust an Kompetenz und Erfahrungen umgehen, wenn geburtenstarke Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden?
- Müssen neue Wege der Motivation, Lernprozesse und Prävention beschritten werden, um den demographischen Wandel personalpolitisch bewältigen zu können?

Mit der Beantwortung dieser Fragen werden Erkenntnisse zu ganzheitlichen Problemfeldern und zu Auswirkungen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt gewonnen.

Die empirische Untersuchung wird der Frage nachgehen, ob die Potenziale und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter im BHW Konzern bislang ausreichend genutzt werden bzw. gezielter zu fördern wären. Die Ermittlung des Handlungsbedarfs entlang verschiedener Themenfelder wird die Grundlage für die Entwicklung konkreter Maßnahmen bilden, auch im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation.

1.4 Aufbau der Arbeit

Anschließend an diese Einleitung, als **erstes Kapitel** dieser Arbeit gekennzeichnet, werden im **zweiten Kapitel** die Grundelemente des demographischen Wandels und deren zentrale Folgen für den Arbeitsmarkt herausgestellt. Zur Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer liegen theoretische Erklärungsansätze vor, die im Einzelnen beschrieben werden. Die Darstellung des geschichtlichen Hintergrundes der Demographie sowie die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland dienen als Grundlage der Arbeit um aufzuzeigen, dass bereits gegenwärtig ein hoher Handlungsbedarf zur Sicherung der Integration älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen besteht. Es werden zentrale Prognosen der künftigen Arbeitsmarktentwicklung diskutiert und Handlungserfordernisse thematisiert.

Hauptaspekt des **Kapitels 3** ist die Vorstellung der gegenwärtig geplanten bzw. eingesetzten Maßnahmen auf dem Arbeitsmarkt. Dabei werden zunächst die arbeitsrechtlichen Regelungen charakterisiert und auf die Evaluationsergebnisse der initiierten gesetzlichen Neuregelungen eingegangen. Anschließend werden die bisherigen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen bzw. Initiativen vorgestellt und charakterisiert. Im Vordergrund stehen hierbei Qualifizierungsmaßnahmen, um die Wiedereingliederungschancen

zu verbessern und die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer zu erhalten. Zudem werden Maßnahmen zur alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit vorgestellt, die von überbetrieblichen Akteuren wie Tarifpartnern, Bildungsträgern, Kammern oder Berufsgenossenschaften angeboten werden.

Wenn die Beschäftigten zukünftig nicht mehr die Altersteilzeit- und Vorruhestandsregelungen in Anspruch nehmen können, ist auch ein Umdenken in den Unternehmen erforderlich. Hierbei ist zu hinterfragen, wie die zukunftsorientierte und alternsgerechte betriebliche Personal- und Organisationspolitik zu gestalten ist. Vor diesem Hintergrund werden im **Kapitel 4** dieser Arbeit entlang von sieben Themenfeldern präventive und alternsgerechte Maßnahmen bzw. Handlungsansätze vorgestellt und näher charakterisiert. In diesem Zusammenhang wird Bezug auf die bestehenden personalpolitischen Instrumente des BHW Konzerns genommen. Des Weiteren werden verschiedene Projekte von Großunternehmen, wie Volkswagen AG, Siemens AG, vorgestellt, die sich bereits mit der Thematik „ältere Arbeitnehmer“ auseinandergesetzt, Lösungsansätze entwickelt und in die Praxis umgesetzt haben.

Das **Kapitel 5** widmet sich dem empirischen Teil dieser Arbeit, in dem die methodischen Grundlagen der Untersuchung vorgestellt und begründet werden. In diesem Zusammenhang werden der Ablauf und die Zielsetzungen der eingesetzten Methoden näher beschrieben. Ein weiterer Aspekt dieses Kapitels sind die Forschungshypothesen und die daraus abzuleitenden weiteren Fragestellungen. Im Vordergrund dieses Kapitels steht die Auswertung der quantitativen und qualitativen Forschungsergebnisse sowie die Ableitung und Entwicklung von Handlungsansätzen. In **Kapitel 6** werden die umgesetzten Maßnahmen beschrieben und die daraus gewonnenen Erkenntnisse thematisiert.

Abschließend erfolgt in **Kapitel 7** eine zusammenfassende Analyse der Befunde und ein Ausblick der demographischen Entwicklung auf die Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland. Im **Anhang** dieser Arbeit sind der eingesetzte Mitarbeiterfragebogen, die Ergebnisse der schriftlichen Befragung sowie die Feedbackbögen der Reflexionsworkshops und altersspezifischen Seminare hinterlegt.

2 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Demographische Veränderungen, d.h. sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartungen, bewirken eine Abnahme des Anteils der jüngeren Menschen und Zunahme des Anteils der Älteren an der Gesamt-„Bevölkerung“ (siehe Glossar). Die Erwerbsbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland wird voraussichtlich ab 2020 deutlich altern und die Anzahl jüngerer Erwerbstätiger kontinuierlich geringer. Die demographische Entwicklung führt demnach zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in der Arbeitswelt. Es stellt sich somit die Frage, wie mit einem steigenden Anteil Älterer die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft erhalten und ausgebaut werden kann (vgl. Buck & Schletz 2004, S. 7). Bevor auf diese Frage eingegangen wird, sollen zunächst die grundlegenden Begriffe dieser Arbeit definiert sowie die Hauptelemente der demographischen Entwicklung und die theoretischen Erklärungsansätze näher erläutert werden. Abschließend werden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt und die gesetzliche Rentenversicherung thematisiert.

Die in diesem Kapitel aufgezeigten Zahlen zum demographischen Wandel stammen aus der zehnten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, sofern nichts anderes vermerkt ist. Diese Zahlen beziehen sich auf die „mittlere“ von insgesamt drei Varianten. Die in den Varianten getroffenen Annahmen beruhen auf Analysen der Vergangenheit sowie auf Hypothesen über die aus heutiger Sicht absehbaren sozialen und politischen Veränderungen. Das Statistische Bundesamt legte nach der mittleren Variante folgende Annahmen zugrunde:

- weitgehend konstantes Geburtenverhalten, die zusammengefasste Geburtenziffer von derzeit 1,4 Kinder pro Frau wird weiterhin auf niedrigem Niveau bleiben,
- die Lebenserwartung wird weiter zunehmen, für Jungen auf 81,1 Jahre und für Mädchen auf 86,6 Jahre,
- ein jährlicher positiver „Wanderungssaldo“ (siehe Kapitel 2.3.3) von rund 200.000 Personen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 9ff).

2.1 Geschichtlicher Hintergrund der Demographie

Der Begriff „Demographie“ (siehe Kapitel 2.2.1) ist auf Mitte des 17. Jahrhunderts zurück zu führen, auf den Veröffentlichungen von John Graunt (vgl. Universität Rostock 2004, S. 7), der das Londoner Sterberegister publizierte (vgl. Perrenoud 2005; Vieten 1983, S. 161). Die Bezeichnung „Demographie“ wurde erstmals 1855 in Frankreich von Achille Guillard in seiner Studie "Eléments de statistique humaine ou démographie

comparée"[13] verwendet. Im Vordergrund der zu jener Zeit vorgenommenen statistischen Erfassung stand die Mortalität (Sterberate), da sich nämlich mit diesen Daten Überlebenstafeln zur Berechnung von Leibrenten erstellen ließen. Zu den Pionieren der Demographie gehörte auch Nicolaus Bernoulli, der den Begriff „Lebenserwartung" (siehe Kapitel 2.3.1) prägte (vgl. Perrenoud 2005).

Vor unserer Zeitrechnung wurden bereits Bevölkerungszahlen erfasst und gemessen, die zu jener Zeit noch nicht analysiert wurden. Im Vordergrund standen vielmehr Gründe, wie die Erfassung der waffenfähigen Männer in Israel unter König David um 1.000 vor Christus. Bereits ab 435 v. Chr. wurden in Rom etwa alle fünfeinhalb Jahre „Volkszählungen" (siehe Glossar) unter König Servius Tullius durchgeführt, um das Vermögen der Bürger schätzen zu lassen, mit dem Ziel, diese in Klassen mit Vergabe bestimmter Rechten und Pflichten einzuteilen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 3222; Grohmann 2000, S. 216; Vieten 1983, S. 158f). Die Volkszählung unter dem römischen Kaiser Augustus wurde zu Beginn unserer Zeitrechnung zur Erfassung potenzieller Steuerzahler und Wehrpflichtiger durchgeführt (vgl. Die Bibel 1999, S. 68).

Die erste analytische Erfassung der Bevölkerungszahlen in Europa und London ist in der zweiten Hälfte des 17. Jahrhunderts aufgrund der zu jener Zeit bestehenden Pestwellen zurück zu führen. Ausschlaggebend für die analytischen Versuche war u. a. die Bestimmung der Bevölkerungszahlen der Städte, die Auswirkungen von Epidemien, die innere Ordnung von Gesetzmäßigkeiten, wie etwa dem bis heute nahezu konstant gebliebenen Geschlechterverhältnis bei Geburten (vgl. Universität Rostock 2004, S. 8; Dinkel 1989, S. 6). Der Geistliche Johann Süßmilch fasste in der Mitte des 18. Jahrhunderts in einem Werk alle zu seiner Zeit bestehenden Materialien über Daten und Hypothesen der neuen Disziplin Demographie zusammen. Süßmilch nannte die Gesetze der Population „göttliche Ordnung"[14]. Das Werk „Die göttliche Ordnung in den Veränderungen des menschlichen Geschlechts" (Birg 1986, S. 10) von Johann Süßmilch war gewissermaßen Höhepunkt und Abschluss der ersten Entwicklungsphase der wissenschaftlichen Demographie (vgl. INQA 2004, S. 13; Universität Rostock 2004, S. 8).

Die demographischen Daten, wie sie derzeit regelmäßig vom „Statistischen Bundesamt" (siehe Glossar) ermittelt und veröffentlicht werden, wurden 1871 erstmalig für alle Länder des Deutschen Reiches erfasst. Neben den nahezu fast überall geführten Kirchenbüchern gab es auch mehrere Städte, die bereits teilweise die stattfindenden Ereignisse in Aufzeichnungen aufnahmen. In Augsburg und Breslau wurde neben dem Alter von

[13] In die deutsche Sprache übersetzt: „Elemente von menschlicher Statistik oder verglichener Demographie"

[14] Das Süßmilch diesen Ausdruck wählte, ist angesichts seiner eigentlichen Profession verständlich und war zu jener Zeit auch für den überwiegenden Teil aller wissenschaftlichen Argumentation typisch. Dies galt auch für die Medizin, die sich zu jener Zeit ebenfalls erst langsam von der „Religion" löste.

Verstorbenen auch deren Todesursache schriftlich festgehalten. Diese Daten wurden allerdings lange Zeit nicht analytisch genutzt. Erstmals wurde im Jahr 1872 ein zentrales statistisches Amt errichtet. Zu jener Zeit wurde eine immer vollständiger werdende standesamtliche Registrierung beispielsweise von Wohnsitzwechseln, Eheschließungen, Lebend- und Totgeborenen, Sterbefällen inklusive der Todesursache eingeführt (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 3222; Universität Rostock 2004, S. 9; Statistisches Bundesamt, 2004b).

Nach dem Ende des Ersten Weltkrieges war in Deutschland die wissenschaftliche Demographie kaum von Bedeutung und verschwand letztlich vollständig von der Bildfläche. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg entstand im Jahr 1946 in Hamburg ein Statistisches Amt der britischen Besatzungszone. Es wurden ebenfalls Statistische Landesämter in der amerikanischen Zone errichtet, die Koordination erfolgte von einem Statistischen Ausschuss beim Länderrat der amerikanischen Besatzungszone. Mit dem Zusammenschluss der britischen und amerikanischen Besatzungszonen wurde im Jahr 1948 das Statistische Amt des Vereinigten Wirtschaftsgebietes errichtet. Daraus folgend ging nach der Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1949 das Statistische Bundesamt hervor (vgl. Statistisches Bundesamt 2004b).

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es heute nur wenige Universitäten, die demographische Lehre und Forschung als einen eigenständigen Studiengang anbieten. Als Beispiel kann hier die Universität Rostock aufgeführt werden. Im Jahr 1996 hat sich mit dem Max-Planck-Institut für demographische Forschung ein Forschungsinstitut in Rostock angesiedelt. In Zusammenhang mit dieser Ansiedlung wurden an der Universität Rostock zwei Lehrstühle für Demographie geschaffen und ein innovatives Konzept für den Studiengang Demographie Diplom-Demographie entwickelt, der seit dem Wintersemester 1999/2000 angeboten wird.[15]

2.2 Begriffliche Grundlagen

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht der Begriff Demographie, der im Folgenden näher charakterisiert und definiert wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt in der vorliegenden Arbeit ist der Begriff Alter. Hierbei wird basierend auf Studien und Untersuchungen die Bedeutung des Alters der Arbeitnehmer in den Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt dokumentiert. Zudem werden in Anbetracht der im dritten Kapitel vorgestellten arbeitsmarktpolitischen Instrumente und der im vierten Kapitel dargestellten personalpolitischen Maßnahmen die Begriffe 'Arbeitsmarktpolitik' und 'Personalpolitik' im Folgenden näher beschrieben.

[15] Nähere Informationen zum Studiengang Demographie siehe unter http://www.demogr.mpg.de.

2.2.1 Demographie

In der Literatur gibt es zahlreiche Begriffsfassungen, die mit dem Begriff 'Demographie' in Zusammenhang gebracht werden, beispielsweise „Bevölkerungswissenschaft“ (siehe Glossar), Bevölkerungstheorie, Bevölkerungsstatistik, Demometrie[16] und Social Demography.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)[17] verbindet mit dem Begriff Demographie „Volksschreibung oder mit den Worten der Wissenschaft ausgedrückt: statistisch fundierte Bevölkerungslehre“ (INQA 2004, S. 13). Der Begriff Demographie beschränkt sich im engeren Sinne auf die Beschreibung von Größe, Verteilung, Struktur und Veränderung von Populationen. Unter Populationen kann sowohl die Weltbevölkerung als Gesamtheit, wie auch die Bürger eines Staates, die Patienten eines Krankenhauses, die Mitglieder einer Versicherung oder die Mitarbeiter eines Unternehmens verstanden werden (vgl. Dinkel 1989, S. 1). Winkler versteht ähnlich wie Dinkel die Demographie als „Lehre von der Bevölkerungszahl, ihren Vermehrungselementen und ihrem mit diesen zusammenhängenden Aufbau“ (Winkler 1969, S. 15), d.h. die Demographie gibt die Bevölkerungszahl und ihre Verteilung auf dem betrachteten Gebiet wieder.

Die Erfassung der Bevölkerung mit statistischen Mitteln trägt im Wesentlichen dazu bei, dass örtliche und zeitliche Vergleiche vorgenommen werden können. Zudem vermittelt die Demographie die in Struktur und Entwicklung liegenden Regelmäßigkeiten und gelangt so zu einem Gesamturteil über die Lage der Bevölkerung und zu den daraus abgeleiteten Entwicklungstendenzen. Unter Demographie wird demnach die Erfassung und Veranschaulichung der Bevölkerungszahlen sowie deren Analyse verstanden (vgl. Winkler 1969, S. 15f). Demographie stellt also die Bevölkerungsstruktur und -bewegung auf der Grundlage von Zahlen der Bevölkerungsstatistik dar. Zu den demographischen Faktoren gehören die Geburtenrate, die Lebenserwartung und das Migrationsverhalten der Bevölkerung.

2.2.2 Alter und seine Abgrenzungskriterien

Der Begriff 'Alter' ist ein vieldeutiger Begriff, sowohl für die Politik als auch für die Unternehmen und die Gesellschaft. Für einen Teenager ist ein 35-Jähriger „uralt“, für den 80-

[16] Das Wesen der Demometrie besteht in der präzisen Messung der Bevölkerungsvorgänge durch mathematische Mittel (vgl. Winkler 1969, S. 20).

[17] INQA ist eine gemeinnützige Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen und ist damit ein Bündnis und Netzwerk zugleich. Ziel dieser Initiative ist es, die bisher entwickelten arbeits- und personalpolitischen Ansätze zu bündeln, zu verstärken und in Wirtschaft und Gesellschaft zu verbreiten. Näheres zur Initiative INQA siehe unter http://www.inqa.de.

Jährigen ist der Pensionist mit 65 Jahren ein „verhältnismäßig junger Mann“. Für die Politik gilt derjenige als alt, der die Lebensjahre für einen gesetzlichen Anspruch auf Rente oder Pension erreicht hat (vgl. Scherer 1978, S. 122).

Scherer stellt in seiner Publikation „Alter(n) ohne Angst“ den Unterschied zwischen Alter und Altern dar: „Altern ist ein fortschreitender Vorgang. Alter dagegen ein Zustand, ein Ergebnis des Alterns“ (Scherer 1978, S. 17). Schmähl schließt sich der Definition von Scherer hinsichtlich des Begriffs Altern an: „Altern ist ein über den gesamten Lebensablauf vollziehender Prozess“ (Schmähl 1989, S. 27). Altern wird von Maintz ebenfalls als Wandlungsprozess beschrieben, der sich über die gesamte Lebenszeit erstreckt und zur Ausprägung und Veränderung unterschiedlicher körperlicher, geistiger und sozialer Aspekte in verschiedenen Lebensphasen führt (vgl. Maintz 2003, S. 50f), zu berücksichtigen ist jedoch auch, dass „gutes Leben, erfolgreiches Altern, Lebenszufriedenheit oder auch „Lebensqualität“ im Alter …“ (Lehr 1989, S. 2) individuell verschieden ist.

Menschen altern ganz unterschiedlich in Bezug auf physische, psychische sowie mentale und soziale Prozesse. Es gibt Sechzigjährige, die biologisch und mental wie Vierzigjährige erscheinen und sich auch so fühlen. Im umgekehrten Fall fühlen und erscheinen jüngere Menschen viel älter. Dies kann möglicherweise mit Krankheitsprozessen zusammenhängen (vgl. Baltes & Baltes 1989, S. 7).

Im Zuge der Alternsforschung entwickelten sich Ansätze, die eine Abgrenzung der Gruppe älterer Menschen nach verschiedenen Kriterien ermöglichen:

- Wird Alter als absolute Größe betrachtet, als kardinales zeitliches Maß für die Dauer der Existenz einer Person, misst man ausschließlich die vergangene Zeit. Demnach kann beim **chronologischen** Alter im Vergleich zu einer bestimmten Altersgröße lediglich die Einstufung jünger oder älter vorgenommen werden (vgl. Bruggmann 2000, S. 6; Dinkel 1989, S. 246);
- Das **biologische** Alter bezieht sich auf jene physiologischen und anatomischen Veränderungen, die mit einem bestimmten Alter verbunden sind. Im Gegensatz zur Krankheit betrifft das Altern alle Menschen und stellt sich als ein dynamischer Wandel des Organismus dar. Die biologisch determinierten Entwicklungen sind individuell verschieden (vgl. Bruggmann 2000, S. 7);
- Bei einer Abgrenzung nach dem **sozialen** Alter ergeben sich verschiedene Herangehensweisen. Es gibt unterschiedliche Wahrnehmungen ab welchem Alter die Gesellschaft als Ganzes jemanden als älter betrachtet. Eine Rolle spielt hierbei, zum einen die gesellschaftlichen Einstellungen gegenüber älteren Menschen und zum anderen die soziale Wahrnehmung von Tätigkeiten und Berufen, die für ältere Personen als mehr oder weniger angemessen betrachtet werden (vgl. Bruggmann 2000, S. 7);

- Die **psychologische** Altersdefinition basiert auf Bedürfnissen, Erwartungen oder Verhaltensweisen. Veränderte Bedürfnisse und/oder Leistungserwartungen können so zu veränderten Karriereperspektiven führen (vgl. Bruggmann 2000, S. 8). Scherer bezeichnet das psychologische Altern auch als besondere Formung der geistigen und seelischen Kräfte (vgl. Scherer 1978, S. 19);
- Die Grundlage des **funktionalen** Alters bildet eine leistungsorientierte Altersdefinition, in der die Erfüllung von Leistungsanforderungen entscheidend ist. Dieser Definition liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass mit zunehmendem chronologischem Alter verschiedene biologische und psychologische Veränderungen sowohl zunehmender als auch abnehmender Art durchlaufen werden. Somit ergibt sich auf allen Altersstufen eine Variation in der Leistungsfähigkeit (vgl. Bruggmann 2000, S. 8);
- In der **sozialpolitischen** Definition älterer Mitarbeiter werden soziale Risiken betrachtet, die den Anlass für sozialpolitisches Handeln geben. Zu diesen Risikobereichen zählen das Qualifikations-, das Krankheits-, das Arbeitslosigkeits- sowie das Pensionierungsrisiko (unfreiwillig oder vorzeitig). Der Fokus ist hier nicht auf das Alter, sondern vielmehr auf die Erklärung der besonderen Lebenslage älterer Erwerbspersonen gerichtet (vgl. Bruggmann 2000, S. 10).

In der Literatur gibt es keine einheitliche Aussage darüber, von welchem Alter ab die Arbeitnehmer bzw. Erwerbspersonen als „alt“ angesehen werden. Die „kritische Altersschwelle“ muss je nach Geschlecht, Ausbildungsstand, beruflichem Status und Anforderungen am Arbeitsplatz niedriger oder höher angesetzt werden. In einer empirischen Untersuchung, die 1980 von Hofbauer durchgeführt wurde und die in der heutigen Zeit noch Bestand hat, sind kritische Altersschwellen in verschiedenen Sphären der beruflichen Existenz alternder Belegschaften ermittelt worden:

- berufliche Aufstiegchancen werden durchschnittlich vom 36. Lebensjahr an als rückläufig eingeschätzt und im Alter zwischen 40 und 50 Jahren als abgeschlossen angesehen,
- die innerbetriebliche Mobilitätsbereitschaft sinkt ab dem 40. Lebensjahr deutlich ab,
- der Ausstieg aus der Schichtarbeit erfolgt oftmals im Alter von 45 Jahren und aus der Akkordarbeit im Alter von 43 Jahren,
- Erwerbstätige nehmen ab dem Alter von 40 Jahren deutlich seltener an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teil,
- ab dem 51. Lebensjahr treten häufiger Erwerbsminderungen aus gesundheitlichen Gründen auf, in Berufen wie der Eisen- und Stahlindustrie oder dem Baugewerbe bereits dem 45. Lebensjahr,
- Vermittlungsschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt beginnen für manche Arbeitnehmergruppen ab dem 40. Lebensjahr und ab dem Alter von 48 Jahren steigt die Dauer der Arbeitslosigkeit deutlich an (vgl. Hofbauer 1982, S. 99).

Die aufgezeigten durchschnittlichen Werte für Risikobereiche unterliegen allerdings einer breiteren Streuung und sind von der jeweiligen Branche, den Tätigkeitsbereichen und der Geschlechtszugehörigkeit abhängig. Des Weiteren müssen bei diesen Werten die subjektive Wahrnehmung der Betroffenen, der Unternehmensleitungen und der jeweiligen Interessensvertretungen berücksichtigt werden (vgl. Hofbauer 1982, S. 101; vgl. hierzu auch Naegele 1992, S. 11; Clemens 2001, S. 17f).

Basierend auf den empirischen Untersuchungen über den Einfluss des Alters auf den Berufsverlauf kam Hofbauer zu der Feststellung, Erwerbspersonen etwa nach Vollendung des 50. Lebensjahres als 'Ältere' zu bezeichnen. „Mit dem Begriff „ältere Erwerbspersonen“ wird eine Personengruppe bezeichnet, die im Erwerbsleben bzw. auf dem Arbeitsmarkt in überdurchschnittlichem Maße mit altersbedingten Schwierigkeiten bzw. Risiken konfrontiert ist ...“ (Hofbauer 1982, S. 99).

Eine Befragung von Personalverantwortlichen, die im Auftrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im Jahr 1997 durchgeführt wurde, bestätigt die Feststellung von Hofbauer. Im Rahmen dieser Befragung wurde die Frage gestellt: „Ab wann ist man älterer Arbeitnehmer oder ältere Arbeitnehmerin?“. Nach Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen wurden folgende Altersgrenzen für ältere Mitarbeiter festgelegt:

- In Betrieben ohne Un- und Angelernte wurde die Altersgrenze mit 51,2 Jahren höher angesetzt, als in Betrieben mit überwiegendem Anteil Geringqualifizierter. In diesen Betrieben lag die Grenze im Durchschnitt bei 49 Jahren;
- In Betrieben mit überwiegendem Männeranteil wurde die Altersgrenze mit 52,2 Jahren höher angesetzt, als in Betrieben mit einer höheren Anzahl an weiblichen Arbeitskräften (49,8 Jahre);
- Jüngere Personalverantwortliche setzten die Altersgrenze für Arbeitnehmer niedriger an als Ältere;
- Männer gingen von niedrigeren Grenzen aus als Frauen (vgl. Koller & Gruber 2001, S. 487f).

Die Bundesagentur für Arbeit hat in der Arbeitsmarktanalyse 2003 die über 55-jährigen Erwerbspersonen als 'Ältere' bezeichnet (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2004a, S. 23) und in dem Geschäftsbericht 2003 von älteren Arbeitslosen gesprochen, die das 50. Lebensjahr vollendet haben (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2004b, S. 15).

Insgesamt betrachtet kann davon ausgegangen werden, dass seitens der Gesellschaft sowie der politischen Akteure und Personalverantwortlichen in den Unternehmen, Arbeitnehmer bzw. Erwerbspersonen ab einer Altersgrenze von 50 Jahren den 'Älteren' zugeordnet werden.

2.2.3 Betriebliche Personalpolitik

Das Personal bzw. die Belegschaft wird als Gesamtheit der Beschäftigten eines Unternehmens betrachtet.[18] Beschäftigte bzw. Erwerbstätige im Sinne dieser Arbeit sind Personen, die gegen Entgelt bei einer privatwirtschaftlichen Organisation, als Arbeiter, Angestellte, Auszubildende, Volontäre sowie Praktikanten beschäftigt sind. Ferner wird keine Unterscheidung zwischen Mitarbeitern mit oder ohne Führungsposition vorgenommen (vgl. Bruggmann 2000, S. 5; Bröckermann 1997, S. 11).

In der Literatur werden mit dem Begriff 'Personalpolitik' die Bezeichnungen Personalwesen, Personalmanagement und Personalwirtschaft in Zusammenhang gebracht. Im engeren Sinne umfasst die betriebliche Personalpolitik alle Vorgaben und Entscheidungen, die von strategischer oder grundsätzlicher Bedeutung für personalrelevante Aktivitäten aller Funktionsbereiche im Unternehmen sind. Die Ziele der Personalpolitik, die häufig auch mittel- bis langfristig angelegt sind, leiten sich aus den Unternehmenszielen oder der Unternehmenspolitik ab. In Anbetracht dessen besteht die wesentliche Aufgabe der Personalpolitik darin, die Unternehmensziele in dafür relevante personelle Ziele zu transformieren und die hierfür geeigneten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sicherzustellen bzw. herzustellen (vgl. Büdenbender & Strutz 2003, S. 273).

Die Gestaltungs- und Handlungsfelder der betrieblichen Personalpolitik sind:

- die Personalplanung, hierzu gehören u. a. die Ermittlung des Personalbedarfs, die Personalentwicklungs- und Laufbahnplanung sowie die Planung des Personaleinsatzes und die der „Personalfreisetzung“ (siehe Glossar),
- die Personalbeschaffung und -auswahl,
- die Personalorganisation, wozu die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung gehören,
- Mitarbeiterqualifizierung in Form von Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, aber auch Gruppen- und Teamarbeit,
- Personalführung und
- Trennung von Mitarbeitern in Form von Kündigung, Altersrente, Altersteilzeit, Vorruhestand (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S, 2305f; vgl. hierzu auch Oechsler 2000).

Die Ansprüche an die Personalpolitik wachsen stetig, so dass ein immer größeres Gebiet personalrelevanter Angelegenheiten zum Aufgabenbereich gezählt werden muss. Die Personalpolitik muss heute sehr viel stärker für die Aufrechterhaltung der Attraktivität der Arbeitsplätze sorgen, dies beinhaltet, z. B. den Wunsch nach adäquater Bezahlung sowie die Schaffung eines guten Betriebsklimas. Demnach findet sie in einem um-

[18] Die im öffentlichen Dienst beschäftigten Beamte, Soldaten und Richter werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, da für deren Arbeitsverhältnisse besondere Gesetze und Sonderregelungen gelten.

fassenden Gebiet Anwendung, von der Einstellung bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters, sowie darüber hinaus die Betreuung der in Rente gegangenen Mitarbeiter.

2.2.4 Arbeitsmarktpolitik

Die Arbeitsmarktpolitik hat die Förderung der Beschäftigung, der Stabilität und das Wachstum der Wirtschaft zum Ziel. Die Maßnahmen zur Arbeitsförderung zielen auf die Stabilisierung eines hohen Beschäftigungsstandes und auf die Verbesserung der Beschäftigungsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland (vgl. § 1 Absatz 1 SGB III). Die Träger der Arbeitsmarktpolitik sind die Bundesagentur für Arbeit, die Regionaldirektionen und die Agenturen für Arbeit.[19] Die Arbeitsmarktpolitik versucht, den Unvollkommenheiten von Arbeitsmärkten z. B. mangelnde Transparenz zu entgegnen, und die Folgen von Strukturwandel für die Betroffenen zu mildern (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 169). Im SGB III ist fixiert, dass „die Leistungen der Arbeitsförderung […] (1) den Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unterstützen, (2) die zügige Besetzung offener Stellen ermöglichen, (3) die individuelle Beschäftigungsfähigkeit durch Erhalt und Ausbau von Kenntnissen, Fertigkeiten sowie Fähigkeiten fördern, (4) unterwertiger Beschäftigung entgegenwirken und (5) zu einer Weiterentwicklung der regionalen Beschäftigungs- und Infrastruktur beitragen“ (§ 1 Absatz 2 SGB III) sollen.

Das politische Handeln des Staates und seiner marktorientierten Institutionen wird unterschieden nach passiver und aktiver Arbeitsmarktpolitik. Die passive Arbeitsmarktpolitik bezieht sich auf die materielle Existenzsicherung durch Transferzahlungen in Form von Arbeitslosengeld, Winterbauförderung (Wintergeld und -ausfallgeld) und Kurzarbeitergeld. Die aktive Arbeitmarktpolitik zielt auf differenzierte Maßnahmen, die das Ausmaß und die Struktur von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen. Im Vordergrund steht hierbei die direkte Arbeitsförderung in Form von Beratung und Vermittlung, aber auch durch

- Leistungen an Arbeitnehmer, beispielsweise das Angebot von Aus- und Weiterbildungen, die Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung durch Mobilitätshilfen,
- Leistungen an Arbeitgeber, durch Eingliederungszuschüsse, Förderung der beruflichen Ausbildung,
- Leistungen an verschiedene Träger, beispielsweise die Förderung von Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, die Förderung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (vgl. Altmann 2004, S. 39; Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 169f).

[19] Gemäß dem Dritten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt führt die Bundesanstalt für Arbeit seit 01. Januar 2004 die Bezeichnung „Bundesagentur für Arbeit“, die früheren „Landesarbeitsämter“ heißen „Regionaldirektionen“ und die Arbeitsämter „Agenturen für Arbeit“. In dieser Arbeit werden stets die neuen Bezeichnungen verwendet.

Die Finanzierung der aktiven und passiven Arbeitsmarktpolitik erfolgt größtenteils aus Pflichtbeiträgen der Beschäftigten und Arbeitgeber. Einige Instrumente wie der Winterbau werden zusätzlich durch Umlagen der Arbeitgeber finanziert (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 171).

Mit dem in 2002 in Kraft tretende Gesetz zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente (Job-AQTIV)[20] und mit dem Gesetz zur Reform der Arbeitsverwaltung und Arbeitsvermittlung sind zwei Novellierungen des SGB III vorgenommen wurden. Nach Meinung der Bundesregierung sind „die Instrumente so ausgestaltet, dass aktive Arbeitsmarktpolitik einen gegenüber der bisherigen Rechtslage deutlich präventiveren Charakter erhält und wirksamer und flexibler als bisher eingesetzt werden kann“ (Die Bundesregierung 2001, S. 37). Weitere gesetzliche Neuregelungen sind ab 2003 mit den Gesetzen I bis IV für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt im Sozialgesetzbuch verankert worden.

2.3 Hauptelemente der demographischen Entwicklung

Die demographische Entwicklung ist durch die Veränderung der Alterszusammensetzung in einer Gesellschaft, beispielsweise bedingt durch Kriege, Veränderungen der Geburtenrate und ständiger Verbesserung der Gesundheitsversorgung gekennzeichnet. Der demographische Wandel kann nach Pack et al. zu zwei völlig gegensätzlichen Ergebnissen führen:

a) Zum einen führt eine hohe Geburtenzahl[21] und eine abnehmende Sterblichkeit zu einer Verjüngung der Bevölkerung sowie zu einem Bevölkerungswachstum. Daraus folgend entsteht eine kompakte Alterspyramide (siehe Abbildung 4 auf Seite 30).
b) Zum anderen können eine sinkende oder gleich bleibend niedrige Geburtenzahl und eine steigende Lebenserwartung zu einer Alterung der Bevölkerung sowie zu einem Bevölkerungsrückgang führen. Daraus folgend entsteht ein unausgewogener Altersaufbau (vgl. Pack et al. 2000, S. 8).

Weitere Ergebnisse, die von Pack et al. nicht in Betracht gezogen wurden, sind möglich. Exemplarisch werden zwei Varianten vorgestellt: Zum einen können sinkende Geburtenzahlen und sinkende Lebenserwartungen zu einem Bevölkerungsrückgang führen, zum anderen kann es zu einem Bevölkerungswachstum kommen, wenn sich die Geburtenzahlen deutlich erhöhen und gleichzeitig die Lebenswartung sinkt.

[20] Das Job-AQTIV-Gesetz wird im Kapitel 3.2 dieser Arbeit näher ausgeführt.
[21] Die Geburtenzahl ergibt sich aus der Zahl der Frauen im geburtenfähigen Alter sowie deren durchschnittlicher Kinderzahl (vgl. Bucher 2003, S. 7). In dieser Arbeit sind bei der durchschnittlichen Geburtenrate pro Frau, jene Frauen gemeint, die sich im geburtenfähigen Alter zwischen 15 und 49 Jahre befinden (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 6).

Die Faktoren Lebenserwartung, Geburtenhäufigkeit und Migration sind Bestandteil der demographischen Entwicklung und werden aus diesem Grund nachfolgend näher erläutert.

2.3.1 Lebenserwartung

Die Lebenserwartung ist ein statistischer Durchschnittswert, der auf einer Wahrscheinlichkeitsrechnung basiert. Für Personen, die bereits ein bestimmtes Alter erreicht haben, beispielsweise für die 60-Jährigen, wird die Anzahl der weiteren Lebensjahre mit der so genannten ferneren Lebenserwartung bezeichnet. Die Entwicklung der durchschnittlich ferneren Lebenserwartung während des letzten Jahrhunderts sowie die Annahmen zur künftigen Entwicklung sind in der Abbildung 3 ersichtlich.

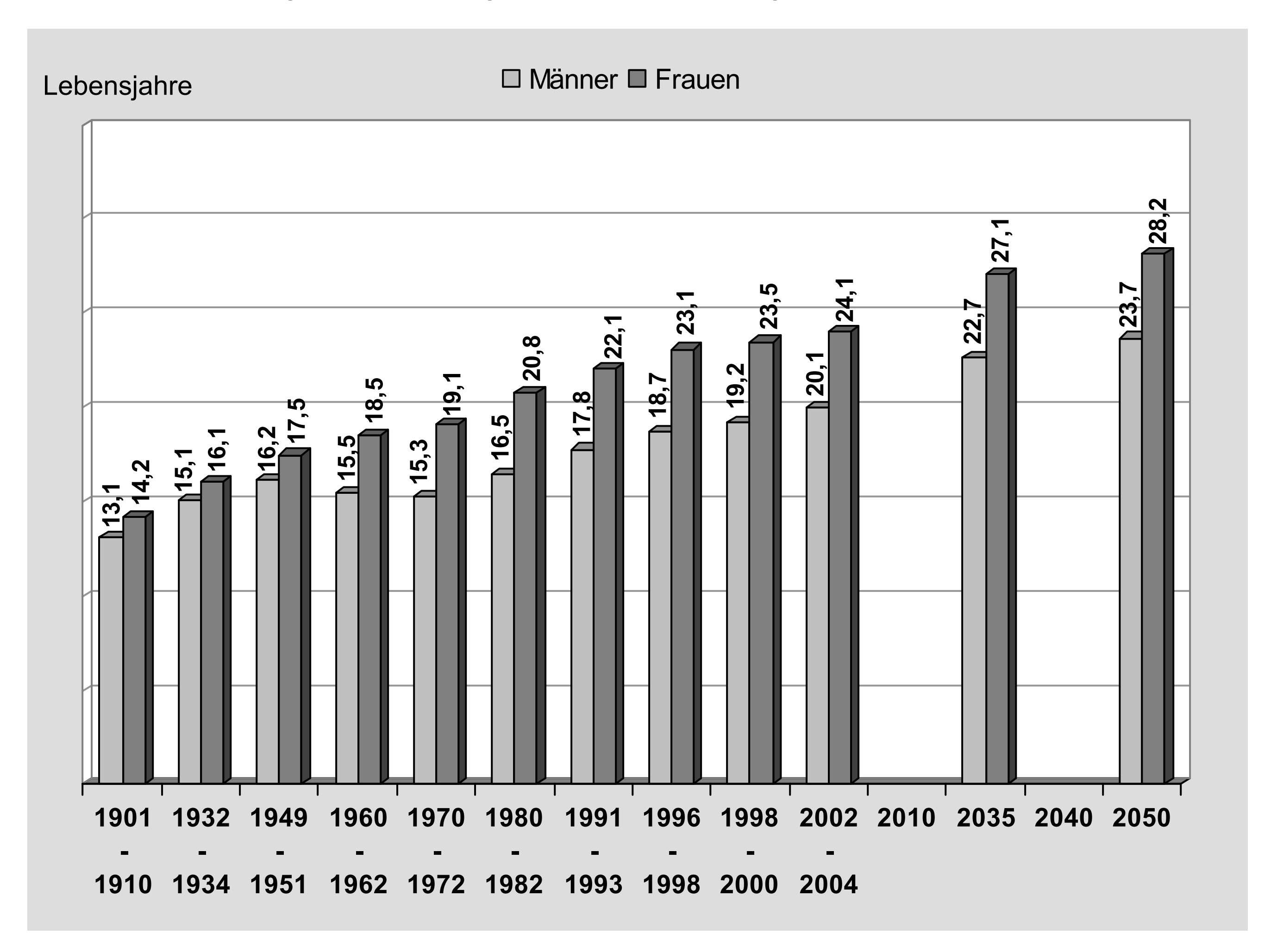


Abbildung 3: Durchschnittliche fernere Lebenserwartung im Alter von 60 Jahren (Statistisches Bundesamt 2003a, S. 16; Werte für 2002/2004 entnommen aus Statistisches Bundesamt 2005e)

In der Abbildung 3 ist ersichtlich, dass im Jahr 2050 eine fernere Lebenserwartung von 23,7 Jahre bei den 60-jährigen Männern und 28,2 Jahren bei den Frauen angesetzt ist.

Demzufolge können die Männer in 2050 mit einer gesamten Lebenserwartung von etwa 84 Jahren und die Frauen von ca. 88 Jahren rechnen.

Die Gruppe der älteren Menschen in der Bevölkerung, die 70-, 80-, 90- und 100-Jährigen, nimmt enorm zu. Heute leben bei einer Einwohnerzahl von etwa 82 Millionen in der Bundesrepublik Deutschland rund 10.000 Menschen, die 100 Jahre und älter sind. Im Jahre 2025 werden es in dieser Altersgruppe über 44.000 Menschen sein und 2050 sogar über 114.000 bei einer vermuteten Einwohnerzahl von ca. 68 bis 70 Millionen (vgl. Lehr 2004, S. 1). Viele Forscher halten jedoch einen weiteren deutlichen Anstieg der statistischen Lebenserwartung für unrealistisch. Nach deren Meinung gibt es ein „natürliches“ Höchstalter der Menschen. Erstaunlicherweise setzen die Forscher den künftigen Zuwachs an Lebenserwartung geringer an, obwohl aus den Daten der letzten Jahrzehnte eine stets zunehmende Lebenserwartung zu erkennen ist (vgl. Dickmann 2005, S. 19).

2.3.2 Geburtenentwicklung

Einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Bevölkerungszahl hat die Geburtenrate. Die Zahl der Geburten sank seit den 50er Jahren rapide, von durchschnittlich 2,4 auf derzeit 1,4 Kindern pro Frau. Zu Beginn der 60er Jahre ist in beiden Teilen Deutschlands, im früheren Bundesgebiet und in der ehemaligen DDR, ein kurzfristiger Anstieg der Geburtenzahlen von 2,5 Kindern pro Frau zu verzeichnen. Die zu jener Zeit geborenen Kinder bilden heute die geburtenstarken Jahrgänge. Bis 1975 sank die Zahl der Geburten in beiden Teilen Deutschlands rapide, in den alten Bundesländern auf 1,45 und in der ehemaligen DDR auf 1,54 Kindern pro Frau. Im früheren Bundesgebiet wurden Mitte der 80er Jahre sogar weniger als 1,3 Kinder pro Frau geboren, bis 1990 pendelte sich die durchschnittliche Geburtenrate je Frau bei 1,4 Kindern ein. In der ehemaligen DDR wurden ab Mitte der 70er Jahre durch umfangreiche staatliche Fördermaßnahmen einer weiteren Absenkung der Geburtenzahlen entgegengewirkt. Dies führte sogar zu einem kurzfristigen Anstieg der Geburtenzahlen im Jahr 1980 auf 1,94 Kinder pro Frau. Danach ging auch hier die Geburtenhäufigkeit wieder allmählich zurück. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands ist ein starker Einbruch bei den Geburtenzahlen in den neuen Bundesländern zu verzeichnen, von 1990 bis 1994 sank die durchschnittliche Geburtenzahl von 178.000 auf 79.000 Kinder im Jahr (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 10 und S. 12).

Im Jahr 1998 betrug die Zahl der Lebendgeborenen pro Frau in den neuen Bundesländern 1,09, in den alten Bundesländern 1,41 und in Deutschland insgesamt 1,36 (vgl. Birg 2001, S. 42f). Ähnlich wie im Jahr 1998 lag die Geburtenrate im Jahr 2002 in den

neuen Bundesländern bei 1,08 Kindern und in den alten Bundesländern bei 1,36 Kindern pro Frau. Für die Bestandserhaltung der Bevölkerung wäre eine Geburtenhäufigkeit von 2,1 Kindern[22] pro Frau erforderlich, d.h. je 100 Frauen müssten etwa 210 Kinder zur Welt bringen (vgl. Dickmann 2005, S. 16f). Im internationalen Vergleich weist die Bundesrepublik Deutschland eine der niedrigsten Geburtenraten der Welt auf. Deutschland war im Jahr 2002 auf den 185. Platz unter 190 Staaten.[23]

Gründe für den Geburtenrückgang lassen sich zum einen auf eine Verbesserung der Empfängnisverhütung (vgl. Bölsche 2004, S. 39ff) und zum anderen auf das veränderte Rollenverständnis der Frauen und den Wertewandel zur individualisierten Gesellschaft zurückführen. Des Weiteren nehmen wirtschaftsrationale Überlegungen, in denen Kinder als Kostenfaktor und Karrierehemmnis gesehen werden, zu. Die Anzahl der gewünschten Kinder ist vielfach vom Einkommen der Paare sowie von den Kosten der Kindererziehung abhängig (vgl. Dickmann & Seyda 2005, S. 39f).

In den nächsten Jahrzehnten wird voraussichtlich die Zahl der Geburten weiter sinken, von rund 719.000 Neugeborenen aus dem Jahr 2002 auf etwa 560.000 im Jahr 2050. Bis zum Jahr 1997 konnte das Geburtendefizit zahlenmäßig durch Zuwanderung ausgeglichen werden. Die Zuwanderung ging u. a. in Folge der Rückführung von Bürgerkriegsflüchtlingen zurück. Seit jener Zeit sinkt die Bevölkerungszahl in der Bundesrepublik und wird sich auch weiterhin rückläufig entwickeln (vgl. Statistisches Bundesamt 2004a, S. 53; INQA 2004, S. 14).

2.3.3 Migration

Im Allgemeinen ist die Migration ein anderer Begriff für Wanderungen. Unter Migration werden solche Formen der räumlichen Mobilität verstanden, bei dem ein Wechsel des Wohnortes stattfindet. Wanderungen werden differenziert nach der Entfernung und insbesondere danach, ob die Migration über die Ländergrenze hinweg erfolgt. Das Wanderungssaldo ergibt sich aus der Differenz von Zu- und Abwanderungen. Das daraus resultierende Ergebnis wird als Nettozuwanderung bzw. -abwanderung bezeichnet (vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2004, S. 47). Gibt es mehr Zu- als Fortzüge kann sich die Bevölkerungszahl erhöhen, fällt die Differenz von Zu- und Fortzügen dagegen negativ aus, kann dies unter Berücksichtigung eines möglichen Geburtendefizits und gegebenenfalls höheren Lebenserwartung zu einem Bevölkerungsrückgang führen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes sind die nach Deutschland zuziehenden

[22] Die Variante mit 2,1 Kindern pro Frau wird meist nur als Orientierungsmarke genommen, um den zu erwartenden Abstand zum demographisch stabilen Niveau darzustellen (vgl. Dickmann 2005, S. 17).

[23] Nach der Rangfolge der Geburtenraten werden auf Platz 1 Somalia, auf dem 2. Platz Niger und auf dem 3. Platz Afghanistan eingestuft (vgl. Bölsche 2004, S. 45).

Personen aus dem Ausland im Durchschnitt jünger als die fortziehenden Personen. Daraus ergibt sich ein „Verjüngungseffekt“ für die in Deutschland verbleibende ausländische Bevölkerung (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 22). Die aufgeführten Zahlen in der Tabelle 3 bestätigen diese Angabe.

	2003						
	Zuzüge			Fortzüge			Überschuss der Zu- (+) bzw. Fortzüge (-)
Alter in Jahren	Deutsche	Ausländer	Gesamt	Deutsche	Ausländer	Gesamt	
unter 18	40.031	64.369	104.400	23.404	46.289	69.693	+ 34.707
18 bis 24	25.445	164.812	190.257	16.335	101.103	117.438	+ 72.819
25 bis 29	16.980	115.501	132.481	16.065	90.033	106.098	+ 26.383
30 bis 49	55.177	208.383	263.560	52.199	203.020	255.219	+ 8.341
50 und mehr	29.583	48.694	78.277	19.264	58.618	77.882	+ 395
Insgesamt	**167.216**	**601.759**	**768.975**	**127.267**	**499.063**	**626.330**	**+ 142.645**

Tabelle 3: Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland 2003 nach Altersgruppen (in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2005a, S. 62)

Im Jahre 2003 bestand nach den Daten des Statistischen Bundesamtes ein Wanderungssaldo von rund 143.000 Personen. Der überwiegende Anteil der Personen, die in 2003 aus dem Ausland nach Deutschland hinzugezogen sind, ist der Altersgruppe zwischen 18 und unter 25 Jahren zu zuordnen. Die kleinste Altersgruppe bestehend aus 395 Zuwanderern waren 50 Jahre und älter.

Die detaillierte Darstellung der in Deutschland lebenden ausländischen Bevölkerung (Tabelle 4 auf Seite 29), differenziert nach dem Land der Staatsangehörigkeit und den Altersgruppen, zeigt eine durchschnittlich junge Altersstruktur auf. In diesem Zusammenhang wurden die größten Gruppen der in Deutschland lebenden ausländischen Bevölkerung ausgewählt, es handelt sich hierbei um die Staatsangehörigen folgender Länder: Türkei, Italien, ehemaliges Jugoslawien und Griechenland.

Land	Insgesamt	Altersgruppen in Jahren						Durchschnittsalter in Jahren
		unter 21	21- 34	35 - 49	50 - 59	60 - 64	65 und mehr	
Türkei	1.764.318	533,0	515,6	360,3	161,4	94,5	99,5	32,2
Italien	548.194	108,6	136,3	156,0	79,5	26,6	41,4	37,4
ehemaliges Jugoslawien	381.563	104,8	103,0	73,1	57,6	19,3	23,6	34,1
Griechenland	315.989	58,7	81,7	84,2	42,5	18,2	30,7	38,2

Tabelle 4: Ausländische Bevölkerung am 31.12.2004 nach dem Land der Staatsangehörigkeit und Altersgruppen in 1.000 (in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2005c, S. 26ff)

In der Tabelle 4 ist ersichtlich, dass die meist vertretenden Altersgruppen der ausländischen Bevölkerung die unter 35-Jährigen sind. Die Altersgruppe der 60- bis unter 64-jährigen ausländischen Personen ist in Deutschland am wenigsten vertreten. Im Vergleich zu dem Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung im Jahr 2003 mit 40,9 Jahren (vgl. Zentrum für Demografischen Wandel 2005) ist das Alter der in Deutschland lebenden ausländischen Bevölkerung wesentlich geringer.

Die Unabhängige Kommission „Zuwanderung", initiiert vom Bundesministerium des Innern, weist ausdrücklich darauf hin, dass sich in der Regel „die durchschnittliche Kinderzahl von Zuwanderern jener der einheimischen Bevölkerung mit der Zeit angleicht" (Unabhängige Kommission „Zuwanderung" 2001, S. 27f). Demzufolge kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland durch Migration verhindert werden kann. Steinmann ist ebenso der Meinung, dass durch die Aufnahme von Einwanderern, selbst bei einer Zahl von 500.000 pro Jahr, der Alterungsprozess nicht gestoppt oder umgedreht werden kann. Jedoch wird der Alterungsprozess wesentlich verlangsamt (vgl. Steinmann 1996, S. 9). Wissenschaftler haben im Rahmen einer Studie nachgewiesen, dass jedes Jahr netto 344.000 Menschen nach Deutschland einwandern müssten, um das durch das Geburtendefizit verursachte Schrumpfen der Bevölkerungszahlen in der Bundesrepublik Deutschland auszugleichen (vgl. Dickmann 2005, S. 21f).

Der künftige Wanderungssaldo lässt sich kaum aus einem Trend früherer Entwicklungen ableiten. Der Saldo hängt einerseits vom Migrationspotenzial in Folge politischer, demographischer und wirtschaftlicher Entwicklungen in den Herkunftsländern und andererseits von der Migrationspolitik in Deutschland, sowie von der Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt und der wirtschaftlichen Attraktivität Deutschlands ab (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 20).

2.3.4 Entwicklung der Bevölkerungszahlen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland und Zusammensetzung der Altersstruktur

2.3.4.1 Bevölkerungsentwicklung insgesamt

Die gegenwärtige Altersstruktur in der Bundesrepublik Deutschland ist geprägt durch die Veränderungen der Geburtenraten und steigenden Lebenserwartung der vergangenen Jahrzehnte, die wiederum die weitere Bevölkerungsentwicklung in den nächsten Jahrzehnten bestimmt. Graphisch spiegeln sich die Veränderungen des Altersaufbaus in unterschiedlichen Formen wider.

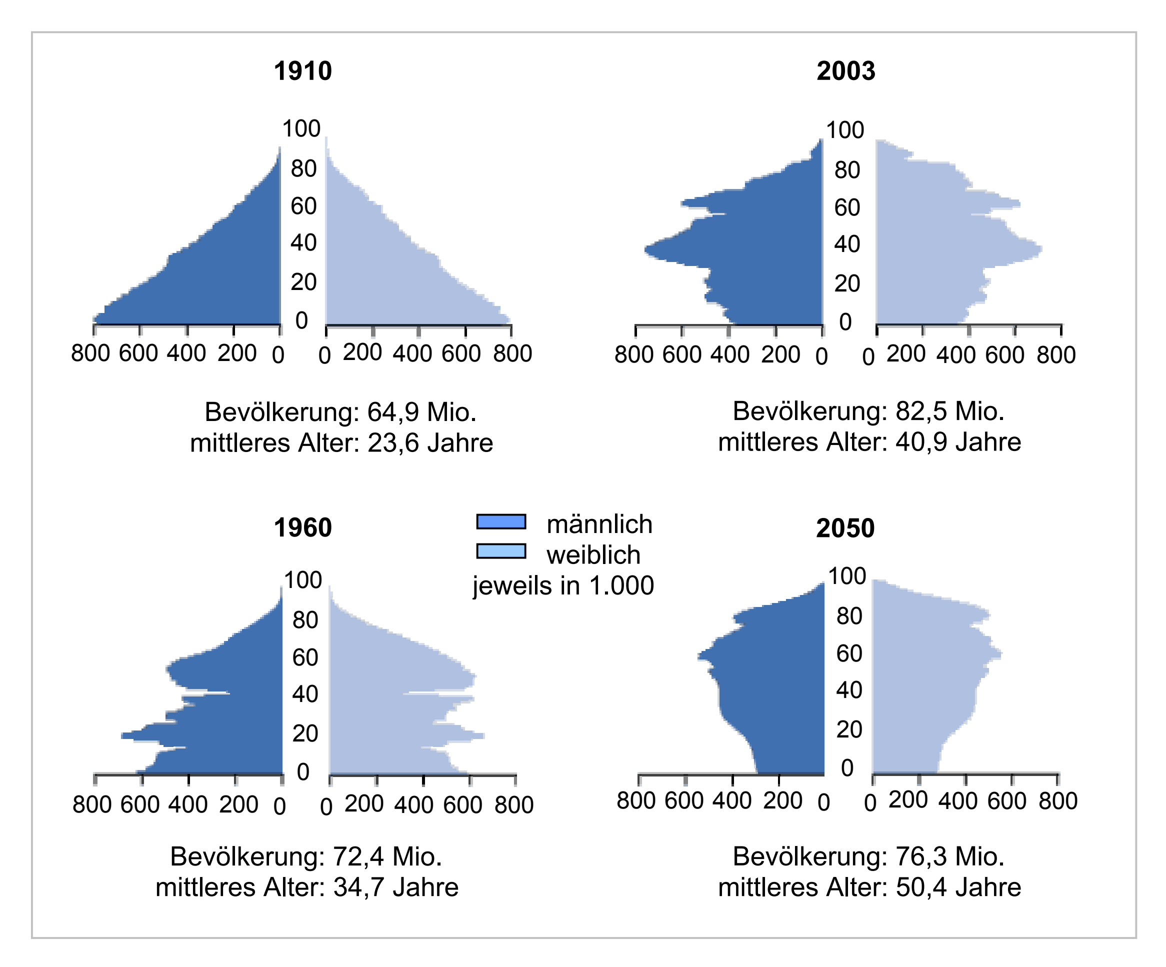


Abbildung 4: Altersstruktur in Deutschland in den Jahren 1910, 1960, 2003 und 2020 (Zentrum für Demografischen Wandel 2005)

Die demographische Struktur der Bevölkerung kann für den Zeitraum um 1910 durchaus als konstant betrachtet werden. Die Zahl der Geburten übertraf stets die der Todesfälle und die Zahl alter Menschen war sehr gering. Der Altersaufbau der Bevölkerung im Jahr 1910 ähnelt in etwa einer Pyramide und erhielt vor diesem Hintergrund diese Bezeichnung, die sich als beständig erwies. Aufgrund der hohen Geburtenraten war die Anzahl der Kinder und Jugendlichen sehr hoch und bildeten einen breiten Sockel. Die

dünne Spitze der Pyramide bildeten die wenigen alten Menschen, ab dem Alter von 85 Jahren (vgl. INQA 2004, S. 13).

Im Altersaufbau der Bevölkerung von 1960 zeigt sich, dass die zwei Weltkriege und die Weltwirtschaftskrise deutliche Spuren hinterlassen haben. Die Bevölkerung in Deutschland ist von jener Zeit bis zur Jahrhundertwende von 72 Millionen auf rund 83 Millionen Einwohner gewachsen. In diesem halben Jahrhundert ist die Bevölkerung nicht nur größer geworden, sondern auch deutlich gealtert. Eine entscheidende Wende wurde durch die geburtenstarken Jahrgänge aus den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts eingeleitet (vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2004, S. 59). Die Zahl der Geburten sank Anfang der 70er Jahre rapide, von etwa 2,5 auf derzeit 1,4 Kindern pro Frau. Gegenüber den sinkenden Geburtenzahlen stiegen die Lebenserwartungen der Menschen infolge der Fortschritte im Gesundheitswesen, in der Ernährung, des allgemein steigenden Wohlstandes und der Verbesserung der Lebensbedingungen. Die Spitze der Pyramide wurde vor diesem Hintergrund immer breiter. Die Pyramide bröckelt aufgrund des hohen Anteils älterer Menschen und der immer geringer werdenden Zahl der jüngeren Menschen weiter und entwickelte sich zur Form eines „Pilzes“ (vgl. INQA 2004, S. 13f).

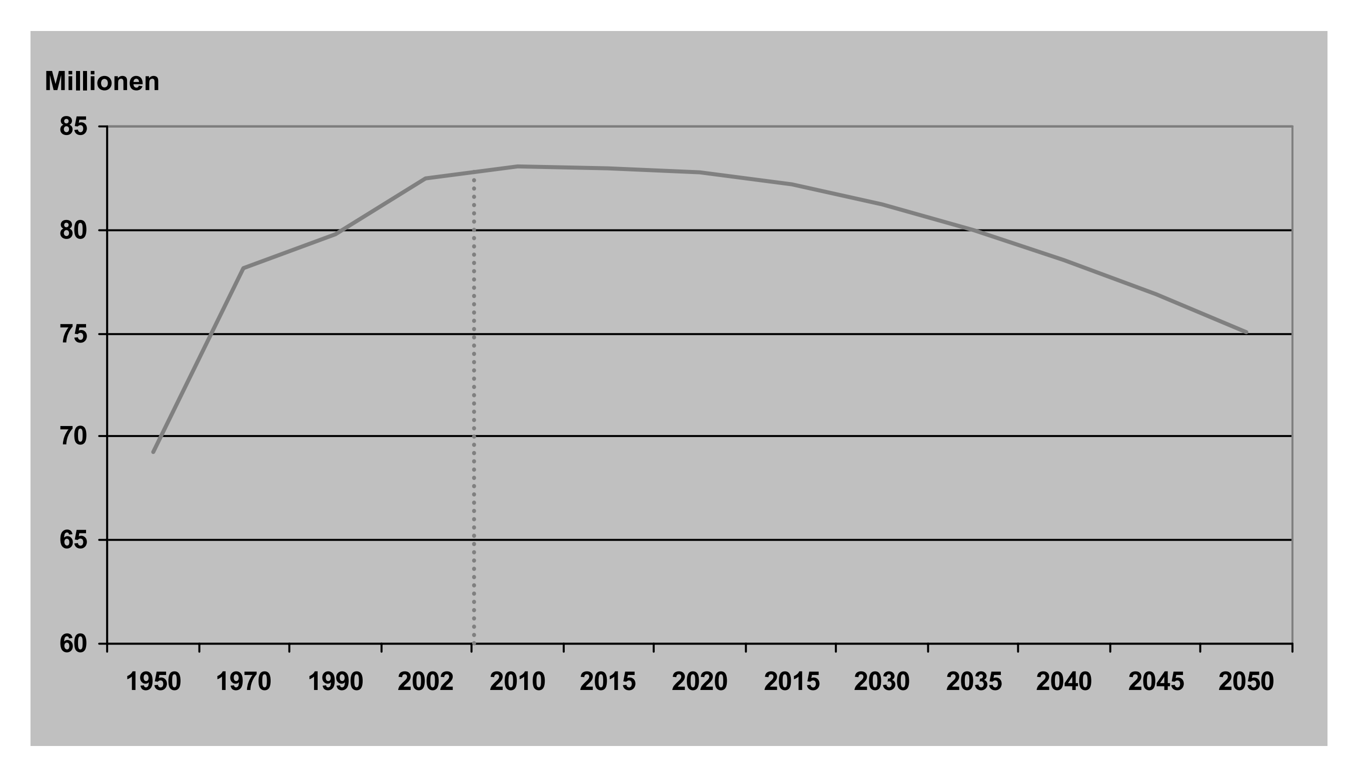


Abbildung 5: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland (Werte für Zeitraum von 1950 bis 2003 entnommen aus Statistisches Bundesamt 2005a, S. 42; Werte für Zeitraum von 2004 bis 2050 entnommen aus Statistisches Bundesamt 2003a, S. 48f)

Der Blick auf die bisherige Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland, die in der Abbildung 5 erkennbar ist, lässt durchaus eine positive Entwicklung konstatieren. So

nahm die Bevölkerung von 1960 bis 2003 um 10,1 Millionen Menschen, auf 82,5 Millionen, zu. Nach den Ergebnissen der zehnten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerungszahl nach einem geringen Anstieg auf 83,1 Millionen in 2010 in den darauf folgenden Jahren kontinuierlich zurückgehen. Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerungszahl in der Bundesrepublik Deutschland voraussichtlich auf etwa 76 Millionen Menschen sinken und damit auf das Niveau vom Jahr 1963 zurückgehen. Zu diesem Bevölkerungsrückgang kommt es deshalb, weil wie auch in den vergangenen Jahren in den nächsten 45 Jahren mehr Menschen sterben als Kinder geboren werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 31; vgl. hierzu auch Sommer 2003, S. 596f).

2.3.4.2 Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter

Die Entwicklung des Altersaufbaus der Bevölkerung wird sich in den nächsten Jahrzehnten auch auf die Altersstruktur der Erwerbspersonen in Deutschland auswirken. In dem folgenden Schaubild ist erkennbar, dass durch den demographischen Wandel nicht nur die Struktur, sondern auch der Umfang des Erwerbspersonenpotenzials beeinflusst wird.

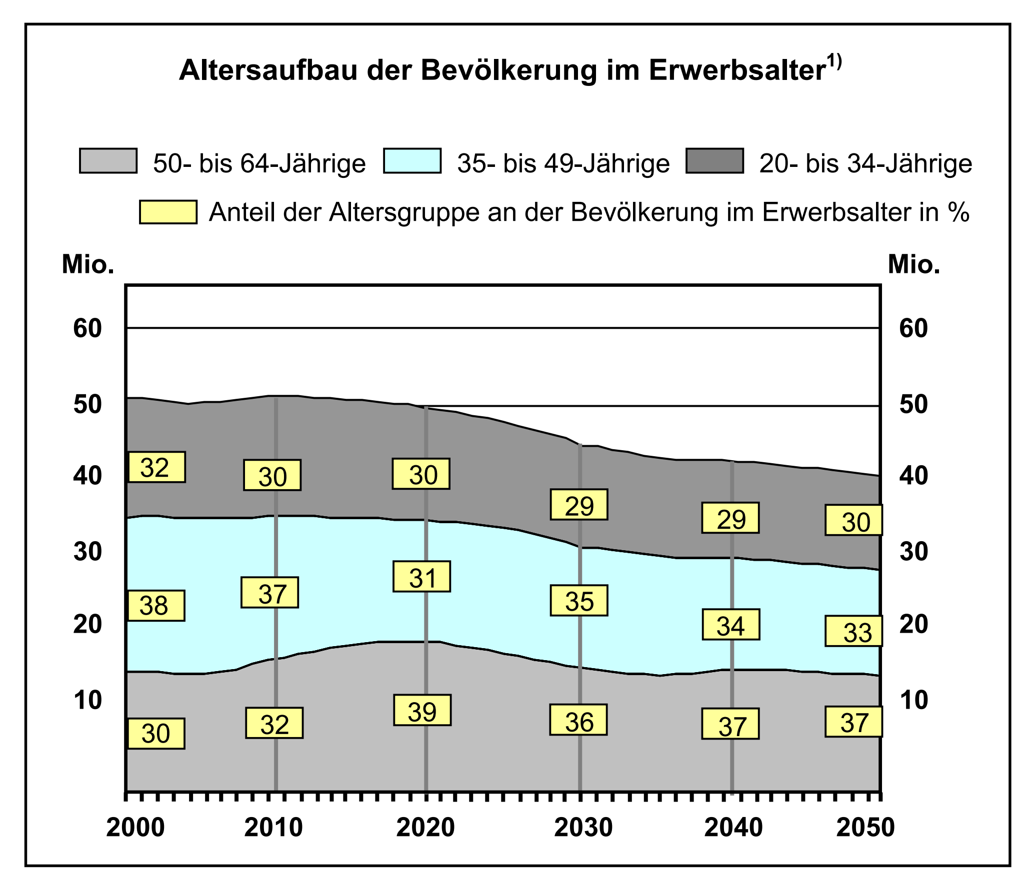


Abbildung 6: Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter 20 bis 64 Jahre (Statistisches Bundesamt 2003a, S. 36; Werte entnommen aus Statistisches Bundesamt 2003b)

Die ursprünglich größte mittlere Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen wird in den nächsten Jahrzehnten deutlich abnehmen. Diese Altersgruppe ist heute mit etwa 20 Millionen Erwerbspersonen vertreten, das sind knapp 40 Prozent der Bevölkerung im Erwerbsalter. Im Jahre 2050 wird sie von der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen weit überholt (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 35).

Die Zahl der potenziellen Erwerbspersonen wird von 51 Millionen in 2002 auf 45,7 Millionen im Jahr 2030 und in 2050 auf 40,1 Millionen Personen sinken. Der Rückgang fällt bei den 35- bis 49-Jährigen mit mehr als sechs Millionen Erwerbspersonen am stärksten aus. Die Zahl der 35- bis 49-Jährigen wird auf knapp 13,6 Millionen in 2050 sinken, dies entspricht einer Verringerung von 32 Prozent. Die jüngste Gruppe, die 20- bis 34-Jährigen, nimmt um 23 Prozent ab. Die Zahl dieser Altersgruppe wird von rund 15,6 Millionen im Jahr 2002 auf 12 Millionen in 2050 schrumpfen. Die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen wird lediglich um ca. 418.000 abnehmen und auch im Jahr 2050 noch über 15 Millionen Personen umfassen. Das Durchschnittsalter des Erwerbspersonenpotenzials wird demzufolge deutlich ansteigen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003b).

Die Angaben über die zukünftige Struktur des Arbeitsmarktes sind mit Unsicherheiten behaftet, da die Entwicklung der Arbeitsnachfrage von der zukünftigen Güternachfrage (Waren und Dienstleistungen), von den Faktorpreisen und dem technischen Fortschritt abhängig ist. Das tatsächliche **Arbeitsangebot** hängt im Wesentlichen vom Erwerbsverhalten der Bevölkerung ab, beispielsweise von der Entwicklung

- des Bildungsverhaltens, besonders von der Dauer der Ausbildungszeiten,
- des Rentenzugangsverhaltens, insbesondere von der Höhe des gesetzlichen Rentenzugangsalters,
- der Frauenerwerbstätigkeit und
- der Migration und Erwerbsbeteiligung ausländischer Frauen (vgl. Schäfer & Seyda 2005, S. 98).

Die **Nachfrage nach Arbeitskräften** wird allgemein von der wirtschaftlichen Entwicklung, von der Produktivität, von den Veränderungen der Arbeitszeit sowie von den Arbeits- und Kapitalkosten bestimmt. Es ist ungewiss, ob durch den zukünftig größeren Anteil älterer Arbeitnehmer die Nachfrage nach deren Arbeitskraft steigen, dadurch deren Arbeitslosigkeit abgebaut und es zu einem Anstieg der Beschäftigungschancen Älterer auf dem Arbeitsmarkt kommen wird. Bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit bleibt hingegen die Gefahr bestehen, dass ältere Arbeitnehmer weiterhin zu den Problemgruppen des Arbeitsmarktes gehören werden. Die Beschäftigung älterer qualifizierter Arbeitnehmer könnte für Unternehmen interessant werden, wenn in einigen Berufsgruppen oder Sektoren ein Mangel an geeignet qualifizierten Nachwuchskräften auftreten sollte (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 78).

Der demographische Wandel wird auch Auswirkungen auf die **Erwerbsbeteiligung von Frauen** haben. Alle Arbeitsmarktprognosen gehen im Einklang von dem Ergebnis aus, dass die Frauenerwerbsquote weiter steigen wird. Auslöser für den Anstieg der Frauenerwerbsbeteiligung sind u. a. steigende berufliche Orientierung aufgrund des verbesserten schulischen und beruflichen Qualifikationsniveaus, kürzere Unterbrechungszeiten durch den Wandel von der Groß- zur Kleinfamilie, Auslagerung „typischer" Funktionsbereiche für Hausfrauen aus der Familie heraus sowie ökonomische Gründe, verknüpft mit der Arbeitslosigkeit der (Ehe-)Partner und wachsende Notwendigkeit einer eigenständigen sozialen Sicherung (vgl. Naegele 1992, S. 18).

Die steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen ist auch auf die fortschreitende Selbständigkeit, das veränderte Rollenverständnis und neue Wertevorstellungen zurückzuführen (vgl. Seyda 2003, S. 2). Ebenso trägt der Wandel der Wirtschaftsstrukturen, weg von der Produktion hin zur Dienstleistung, zu einer Erhöhung der Frauenerwerbsarbeit bei. Im Vordergrund stehen hierbei vor allem Organisations-, Verwaltungs-, Büro- und Gesundheitsberufe (vgl. Clemens 2001, S. 75). In diesem Zusammenhang muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen nicht als Lösung für den demographischen Wandel gesehen werden kann, weil die Frauen ebenso wie die Männer älter werden. Zugleich wird der Geburtenrückgang auf die erhöhte Erwerbsbeteiligung der Frauen zurückgeführt (vgl. Seyda 2003, S. 1). Verbesserte Möglichkeiten zur Vereinbarung von Beruf und Familie können seitens der Unternehmen und des Staates angeboten werden, um einerseits die Geburtenzahl zu erhöhen und andererseits die Erwerbsbeteiligung der Frauen zu fördern. Je nach Anzahl und Alter der Kinder fällt die Erwerbsneigung unterschiedlich aus.[24]

Die Erwerbsquoten der Frauen ist seit 1991 im Durchschnitt um zwei Prozent auf 43,1 Prozent im Jahr 2003 angestiegen (vgl. Statistisches Bundesamt 2005d, S. 100). Wie in der folgend abgebildeten Tabelle 5 auf Seite 35 ersichtlich, sind die Erwerbsquoten der Frauen in dem Alter unter 25 Jahren gesunken. Diese Entwicklung kann u. a. auf die längeren Ausbildungszeiten zurückgeführt werden.

[24] Frauen mit einem bzw. zwei Kinder(n) weisen eine höhere Erwerbstätigkeit auf (67,0 % bzw. 66,8 %) als Frauen mit vier oder mehr Kindern (42,5 % bzw. 23,4 % im Mai 2003). Die Erwerbstätigenquote der Frauen ohne Kinder betrug im Mai 2003 54,6 % (vgl. Statistisches Bundesamt 2004a, S. 78).

Alter von … bis unter … Jahre	Bundesrepublik Deutschland		Früheres Bundesgebiet			Neue Länder und Berlin-Ost	
	1991	2003	1960	1991	2003	1991	2003
15 – 20	37,2	27,7	75,0	34,8	26,7	46,3	29,4
20 – 25	75,9	67,9	75,7	73,4	67,2	87,2	70,9
25 – 30	75,6	76,0	52,7	70,8	74,7	96,2	83,2
30 – 35	72,8	79,3	45,1	66,5	77,7	97,3	91,6
35 – 40	75,1	80,6	45,4	68,8	77,9	97,7	94,0
40 – 45	75,4	83,3	44,9	70,5	80,6	96,9	95,2
45 – 50	72,8	82,4	41,9	67,2	79,8	95,7	93,0
50 – 55	65,3	76,4	37,9	58,6	73,1	91,4	90,2
55 – 60	42,9	61,5	32,7	44,4	57,9	37,2	78,6
60 – 65	10,7	18,1	20,9	12,2	19,0	4,8	14,4
65 – 70	3,3	4,1	/	3,8	4,7	1,2	1,7

Tabelle 5: Erwerbsquoten der Frauen nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt 2005d, S. 100)

In der ehemaligen DDR lag die durchschnittliche Erwerbsquote der Frauen bei 82 Prozent und damit weit über dem Vergleichswert im Westen mit 56 Prozent. Der hohe Anteil erwerbstätiger Frauen in den neuen Bundesländern im Jahr 1990 erklärt sich unter anderem aus der früheren staatlich gewünschten und geförderten Einbeziehung der Frauen in die Beschäftigungsverhältnisse der ehemaligen DDR. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde in der ehemaligen DDR durch umfangreiche Kinderbetreuungsprogramme, wie Kinderkrippe, -garten und Schulhort[25] gefördert. Nach der Wiedervereinigung ging die durchschnittliche Erwerbsquote der Frauen in den neuen Bundesländern zurück (vgl. Fuchs & Weber 2004, S. 2; Dickmann & Seyda 2005, S. 59).

2.3.4.3 Altenquotient als Indikator der Alterung

Für die Sicherung der Renten(ansprüche) ist die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Beitragszahlern und Rentenempfängern entscheidend. Die Gewährleistung der Rentenansprüche erfolgt über den Generationenvertrag. Die Arbeitnehmer zahlen einen gesetzlich angeordneten Beitragssatz in die gesetzliche Rentenversicherung ein, von dem die Renten der aus dem Erwerbsleben ausgeschiedenen Generation gezahlt werden und erwerben dabei Ansprüche auf ähnliche Leistungen, die von der nachfolgenden Generation bezahlt werden (vgl. Deutscher Bundestag 2002, S. 37). Die demogra-

[25] Betreuung der Kinder nach Schulschluss. Je nach Bundesländern wird der Schulhort auch zum Teil an den Schulen der Bundesrepublik Deutschland angeboten.

phische Messgröße ist hierbei der Altenquotient (vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2004, S. 66). Mittels des Altenquotienten wird die Relation der Bevölkerung im Rentenalter zur Bevölkerung im Erwerbsalter gemessen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 31).

In der Abbildung 7 wird der Verlauf des Altenquotienten für den Zeitraum von 1970 bis 2050 dargestellt. Anhand dieses Schaubildes wird ersichtlich, dass immer mehr Menschen, die sich im Rentenalter ab 60 Jahren und älter befinden, auf lange Sicht weniger Menschen im Erwerbsalter von 20 und 59 Jahren gegenüberstehen.

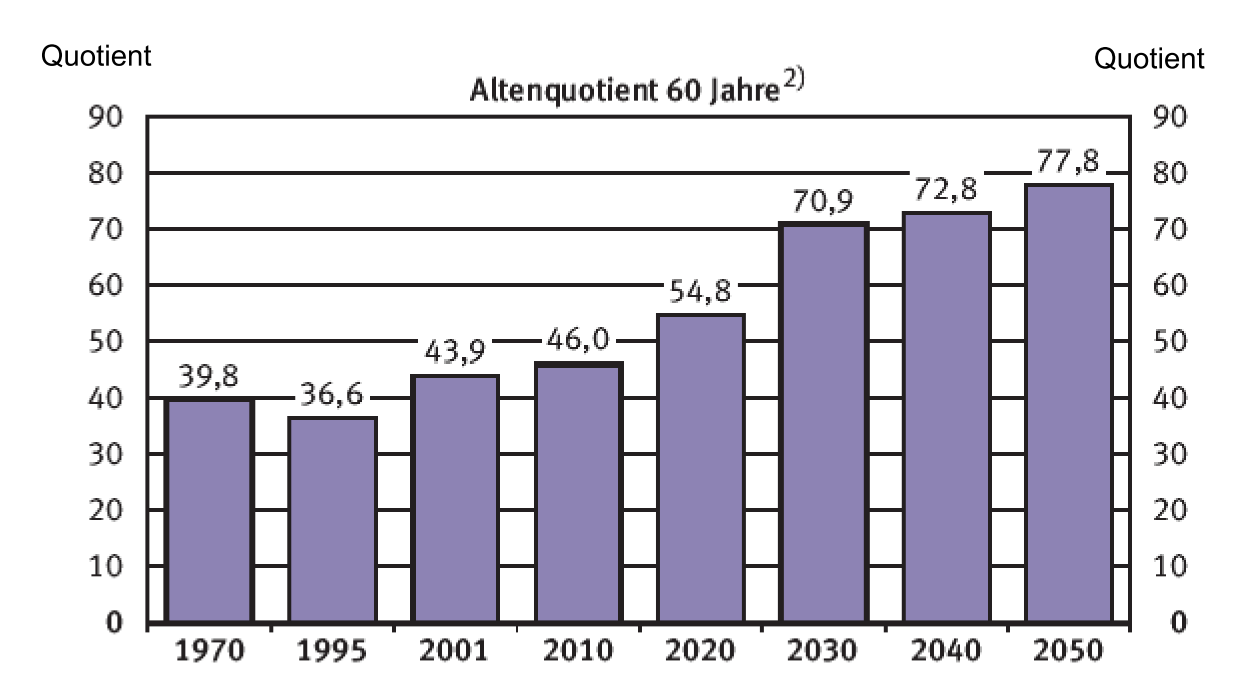


Abbildung 7: Altenquotient bei der Altersabgrenzung von 60 Jahren (Statistisches Bundesamt 2003a, S. 32) [2)] 60-Jährige und Ältere je 100 Personen im Alter von 20 bis 59 Jahren

Bei einer Altersabgrenzung von 60 Jahren steigt der Altenquotient mit voranschreitenden Jahren. Im Jahr 1995 betrug der Altenquotient noch 36,6, dieser stieg bis zum Jahr 2001 auf 43,9 an, d.h. 100 Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 59 standen im Jahr 1995 etwa 37 Personen im Rentenalter gegenüber. Im Vergleich hierzu standen im Jahr 2001 ca. 44 Personen im Rentenalter den Erwerbspersonen gegenüber. Demnach ist das Verhältnis zwischen den Menschen, die sich im Erwerbsalter und denen, die sich im Rentenalter befinden, geringer geworden. Bis 2050 steigt der Altenquotient bei der Altersabgrenzung von 60 Jahren drastisch an, von 43,9 im Jahr 2001 auf 77,8. Dies bedeutet, dass sich das Abhängigkeitsverhältnis der Menschen im Rentenalter zur Bevölkerung im Erwerbsalter, dramatisch verändern wird. Die kurzfristige starke Erhöhung des Altenquotienten ab 2030 basiert aus dem Aufrücken der starken Geburtenjahrgänge. Zudem ist durch den Rückgang der Geburtenzahlen auch ein

Rückgang der Personen im erwerbsfähigen Alter zu verzeichnen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 31).

Wird jedoch die Altersabgrenzung auf 65 Jahre erhöht auf die derzeit geltende Altersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung, entwickelt sich ein deutlich kontinuierlicher Anstieg des Altenquotienten. Anhand des Schaubildes 8 ist erkenntlich, dass der Altenquotient von 27,5 im Jahr 2001 auf 32,6 im Jahr 2010 steigt, d.h. 100 Menschen zwischen 20 und 64 Jahren stehen heute ca. 28 Personen, die 65 Jahre und älter sind, gegenüber. Im Jahr 2010 stehen 100 Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren etwa 33 Menschen im Rentenalter gegenüber. Nach der zehnten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wäre der Altenquotient in 2020 bei 36,4 und im Jahr 2030 bei 47,3.

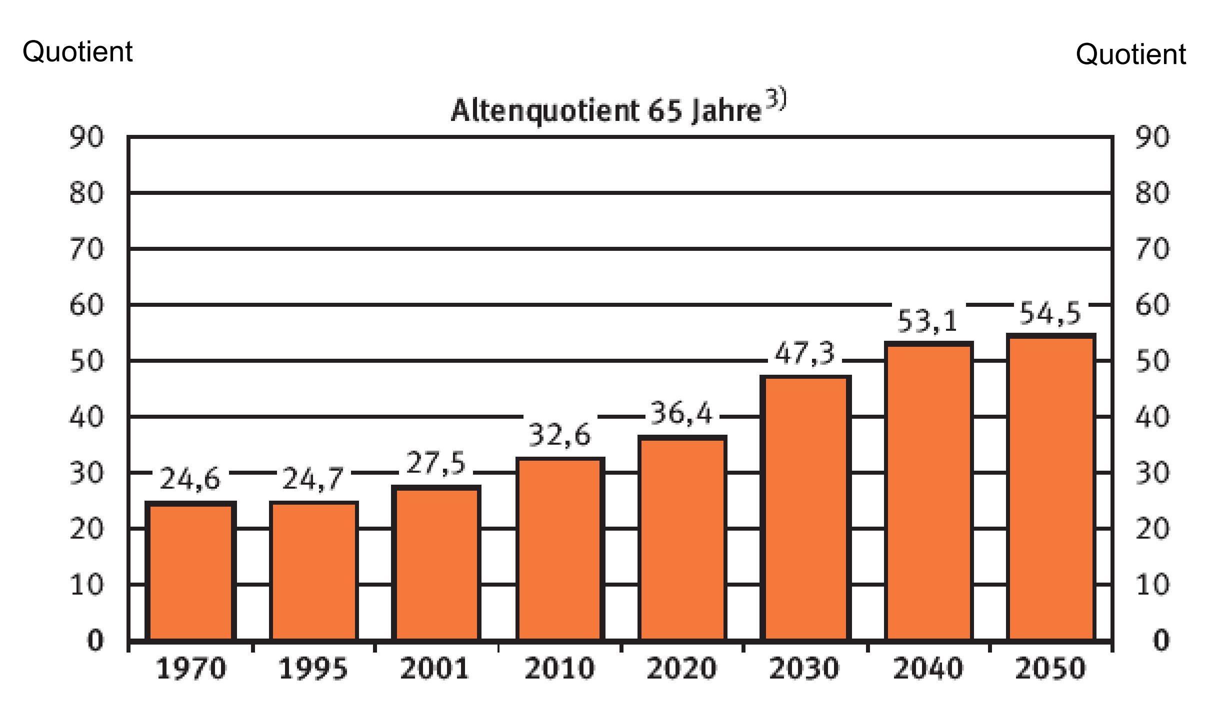


Abbildung 8: Altenquotient bei der Altersabgrenzung von 65 Jahren (Statistisches Bundesamt 2003a, S. 32) [3)] 65-Jährige und Ältere je 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren

Aus den beiden zuvor aufgezeigten Abbildungen ergibt sich demnach für das Jahr 2050 ein Altenquotient von 77,8 bei der Abgrenzung von 60 Jahren gegenüber dem Altenquotient von 54,5 bei der Altersabgrenzung von 65 Jahren, d.h. je höher die Altersabgrenzung festgesetzt wird, desto größer ist das Verhältnis zwischen Beitragszahlern und Rentenempfängern. Der Altenquotient würde bei dem derzeit diskutierten Renteneintrittsalter von 67 Jahren im Vergleich zu den zuvor aufgezeigten Altersbegrenzungen von 60 und 65 Jahren, mit 47,4 im Jahr 2050 wesentlich niedriger ausfallen. Der Altenquotient würde bei dieser Altersgrenze im Jahr 2010 bei 28 sowie in 2030 bei 39 und in 2050 bei rund 47 liegen (vgl. Statistisches Bundesamt 2003a, S. 33).

2.4 Theoretische Erklärungsansätze

Zur Erklärung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer liegen zahlreiche theoretische Ansätze vor, die sich teils ergänzen und die teils auch gegensätzliche Begründungszusammenhänge zum Ausdruck bringen. Für die nachfolgend aufgeführten Erklärungsansätze liegen die Betrachtungsweisen aus Sicht der Unternehmen, des Staates und die der älteren Beschäftigten zugrunde. Neben der Charakterisierung der theoretischen Erklärungsansätze werden ebenso basierend auf Untersuchungen bzw. Studien die Grundzüge und Probleme, die mit modelltheoretischen Annahmen dieser Ansätze verbunden sind, aufgezeigt, um auf dieser Basis den theoretisch-konzeptionellen Ausgangspunkt der im dritten und vierten Kapitel beschriebenen Handlungsansätze und Konzepte zu erklären.

Die nachstehende Abhandlung strebt keine vollständige Klärung aller empirischen Phänomene an, sondern soll lediglich überblicksartig makro- und mikroökonomisch orientierte Ansätze aus der Psychologie, Arbeitswissenschaft und Arbeitsmarkttheorie widerspiegeln, die sich beispielsweise auf die berufliche Leistungsfähigkeit älterer Menschen beziehen. Im Rahmen dieses Themenabschnittes werden außerdem die industriesoziologischen und sozialpolitikwissenschaftlichen Erklärungsansätze vorgestellt, die vorwiegend auf der betrieblichen Ebene vorzufinden sind.

Die Erklärungsansätze der nachfolgenden Theorien haben nicht immer den Anspruch, ein geschlossenes theoretisches Konzept zu präsentieren. Sie sind grundsätzlich mit dem Problem konfrontiert, dass es keine allgemein gültige Theorie des Alterns gibt, auf die sie sich berufen können. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass die folgenden theoretischen Erklärungsansätze jeweils keinen Ausschließlichkeitsanspruch erheben, da sie zum einen in unterschiedlicher Weise auf grundlegende Wissenschaftsdisziplinen Bezug nehmen und zum anderen in ihren Ergebnissen aufeinander aufbauen. Die folgend aufgeführten Erklärungsansätze sollen vielmehr aufzeigen, dass die primär psychologischen, arbeitsmarkttheoretischen und sozialpolitischen Konzepte dahingehend geeignet sind, die Ableitung von praktisch-politischen Maßnahmen zur Verbesserung der Lebenslage älterer Arbeitnehmer zu ermöglichen (vgl. Naegele 1992, S. 367f; Frerichs 1998, S. 37).

2.4.1 Psychologische Erklärungsansätze

Zu den psychologischen Erklärungsansätzen gehören u. a. das „Defizitmodell vom Alter“, die differenzielle Gerontologie sowie der Stigmatisierungsansatz und Ansätze der

Arbeitspsychologie und der Arbeitswissenschaft, die im Folgenden näher erläutert werden.

Das „**Defizitmodell vom Alter**“ gilt bereits seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts als widerlegt und ist heute nur noch von historischem Interesse. Dieses Modell basiert auf vorwiegend experimentellen Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit Älterer und geht davon aus, dass mit dem kalendarischen Alter eine Leistungsminderung, also ein Abbau der physischen und psychischen Kräfte stattfindet (vgl. Naegele 1992, S. 368). Untersuchungen zeigen, dass der individuelle Alternsprozess in den einzelnen Lebens- und Funktionsbereichen unterschiedliche Verläufe aufweist. Daher kann eine generalisierende Aussage über den Verlauf von Alternsprozessen einer Person und deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit im Beruf nicht getroffen werden. Hierfür ist eine differenzierte Betrachtung von Altersentwicklung der Personen bzw. Gruppen in einzelnen Lebens- und Funktionsbereichen erforderlich (vgl. Backes & Clemens 2003, S. 92). Älterwerden ist ein allmählicher biologischer Vorgang, sofern keine Erkrankungen hinzutreten. Untersuchungen belegen, dass sich aufgrund altersbedingter Veränderungen sowohl Eigenschaften wie auch Fähigkeiten und Funktionen einzelner Organe und Gewebe verändern. Diese Veränderungen zeigen sich beispielsweise in der abnehmenden Muskelkraft und des Sehvermögens. Ebenso verändern sich die Verdauung, das Immunsystem und die Nervenfunktion wie die Reaktionszeit und Verarbeitung neuer Informationen.[26] Treten jedoch bei Menschen im höheren Alter Gebrechen auf, ist ein „mehr oder weniger starker Verfall des gesamten Organismus, den man auch als organisatorischen Verschleiß bezeichnen kann“ (Klausing 1988, S. 1), zu beobachten.

Thomae und Lehr haben sich mit dem Defizitmodell, mit der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Personen auseinandergesetzt, indem sie internationale und nationale empirische Befunde zusammengefasst und durch eigene Untersuchungen ergänzt haben (vgl. hierzu Thomae & Lehr 1977; Thomae & Lehr 1973). Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass die intellektuelle Leistungsfähigkeit weniger durch das Alter, sondern vielmehr durch soziale Gegebenheiten beeinflusst und determiniert werden (vgl. Klausing 1988, S. 50).

Die allgemeine Verbesserung im Gesundheitssystem und die ständige Weiterentwicklung der Medizin haben zur Verlängerung der durchschnittlichen Lebenserwartung geführt. Viele Forscher sind sich darüber einig, dass die Menschen im hohen Alter früher oder später mit körperlichen Beschwerden bzw. Erkrankungen und/oder mit Beeinträchtigung der kognitiven Fähigkeiten, beispielsweise Merkschwächen, vermehrte Erschöpfbarkeit konfrontiert werden. Dies bedeutet nicht, dass ältere Menschen zwangs-

[26] Nähere Informationen zu Themen wie Veränderungen der Organsysteme, besondere Aspekte im Alter, häufige Erkrankungen älterer Menschen unter http://www.medizinfo.de (am 24.02.2006).

läufig mit Krankheit, Isolation sowie mit Abhängigkeit von Anderen und geistigem Zerfall in Verbindung gebracht werden. Dennoch wurde nachgewiesen, dass mit dem Älterwerden erhöhte Risiken bestehen, beispielsweise die Zunahme chronischer körperlicher Erkrankungen, Abnahme der Kapazität der Informationsverarbeitung, verbunden mit verringerter Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und verringerte Umstellungsfähigkeit des Denkens (vgl. Backes & Clemens 2003, S. 106). In diesem Zusammenhang kann die Aussage getroffen werden, dass im höheren Alter durchaus die geistigen und/oder körperlichen Fähigkeiten verloren gehen können bzw. diese im Laufe des Älterwerdens abgebaut werden. Das Älterwerden der Menschen kann jedoch nicht mit dem Verlust der intellektuellen Funktionsfähigkeit gleichgesetzt werden.

Ein weiterer Ansatz im Rahmen der psychologischen Theoriebildung ist die **differenzielle Gerontologie**, die einen Bezug zur Leistungs- und Lernfähigkeit Älterer aufzeigt. Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen belegen, dass es keine signifikanten Unterschiede bei der Ausübung von beruflichen Tätigkeiten und der erbrachten Arbeitsergebnisse zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten gibt. Die Lern- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist vielmehr von verschiedenen Faktoren, wie z. B. von beruflichen und fachlichen Kenntnissen sowie von der Lern- und Arbeitsmotivation abhängig (vgl. Thomae & Lehr 1973, S. 76).

Mit dem Älterwerden verändern sich die psychischen und physischen Funktionen und Fähigkeiten in unterschiedlicher Weise. Während Komponenten der „fluiden Intelligenz", wie Umstellungsfähigkeit, Wendigkeit, Kombinationsfähigkeit, die Orientierung in neuen Situationen und Reaktionsfähigkeit im Laufe des Erwerbslebens eher abnehmen, lässt sich im Vergleich dazu eine altersbedingte Zunahme der Komponenten bei der „kristallinen Intelligenz", wie Allgemeinwissen, Erfahrungswissen, Wortschatz und Sprachverständnis verzeichnen. Gedächtnisleistungen verändern sich im Alter auf unterschiedliche Weise. Bei Aufgaben, die einen unmittelbaren Gebrauch des Kurzzeitgedächtnisses erfordern, treten keine großen Altersunterschiede auf. Allerdings wird es mit zunehmendem Alter schwieriger, Informationen vom Kurzzeit- in das Langzeitgedächtnis zu übertragen. Dies ist jedoch wiederum von der individuellen Motivation, sich fort- und weiterzubilden, sowie von der Art und Form des Lernprozesses der einzelnen Personen abhängig (vgl. Frerichs 1998, S. 40; vgl. auch Kohli et al. 1989, S. 26).

Der **Stigmatisierungsansatz** dient der Erklärung sozialpsychologischer Sachverhalte im Zusammenhang mit personaler Identitätsbildung. Der Stigma-Begriff wird mit gesellschaftlich oder gruppenspezifisch negativen Zuschreibungen in Zusammenhang gebracht. Die zur Stigmatisierung herangezogenen Merkmale wirken erst durch ihre entsprechende Interpretation und selektive Wahrnehmung durch die Gesellschaft. Es sind Prozesse, in denen Eigenschaften, Erscheinungen und Verhaltensweisen einer Person

mit einem bestimmten Merkmal, mit dem Alter (Stigma) in Verbindung gebracht werden. Die Stigmatisierungsprozesse haben erhebliche Folgen für die Lebensbedingungen und das subjektive Befinden der Betroffenen (vgl. Hohmeier 1978, S. 12ff).

Aufgrund gesellschaftlicher Wertvorstellungen in Verbindung mit dem chronologischen Alter werden oftmals ältere Beschäftigte in den Betrieben als Problemgruppe betrachtet. Den Älteren werden negative Eigenschaften zugeordnet, wie verringerte Leistungsfähigkeit, geringe Wendigkeit, erhöhte Krankheitsanfälligkeit und geringe Lernbereitschaft. Diese Betrachtungsweise genügt, um die berufliche Leistungsfähigkeit der Betroffenen zu stigmatisieren und ihnen eine Abnahme dieser zu unterstellen. Nach diesem theoretischen Ansatz haben die älteren Beschäftigten selbst diese negativen Zuschreibungen in ihr Selbstbild übernommen und dementsprechend nur noch ein eingeschränktes Zutrauen in ihre Leistungsfähigkeit (vgl. Pohl 1978, S. 77 und S. 80f). Zu weiteren typischen Alterszuschreibungen gehören u. a. graue Haare, körperliche Abbau- und Verschleißerscheinungen (vgl. Backes & Clemens 2003, S. 147).

Im Vordergrund der **arbeitspsychologischen und arbeitswissenschaftlichen Ansätze** stehen der individuelle Kontroll- und Handlungsspielraum sowie die soziale Interaktion während der Arbeitstätigkeit. Dabei wird insbesondere

- der Inhalt einer Arbeitstätigkeit,
- das zur Erfüllung der Anforderungen erforderliche Niveau der Ausbildung sowie
- die Anforderungen, die aus der Arbeitstätigkeit resultieren und
- die gesellschaftliche Bewertung von Arbeitstätigkeit und Arbeitsergebnis

eine zunehmende Bedeutung für die Entwicklung der intellektuellen Fähigkeiten zugeschrieben (vgl. Ulich 1994, S. 408; vgl. auch Greif 1979; Volpert 1979; Groskurth 1979).

Die Leistungs- und Lernfähigkeit der älteren Arbeitnehmer wird gefördert, wenn abwechselnde und anregende Aufgabenstellungen an die Tätigkeit gestellt werden. Beschäftigte, die intellektuell anspruchslosen, reizarmen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, bewältigen Umstellungen auf neuartige Situationen auf Dauer schwerer (vgl. Frerichs 1998, S. 42f).

2.4.2 Erklärungsansätze aus der Arbeitsmarkttheorie

Die in diesem Themenabschnitt erläuterten arbeitsmarkttheoretischen Ansätze, die Arbeitsmarkt-, Humankapital- und Segmentationstheorie tragen nur im geringen Maße zur Erklärung expliziter betrieblicher Beschäftigungs- und Einsatzschwierigkeiten älterer Beschäftigter bei. Vielmehr beziehen sich die Erklärungsansätze im Wesentlichen auf

das höhere Arbeitsmarkt- und vorzeitige Verrentungsrisiko älterer Arbeitnehmer (vgl. Naegele 1992, S. 375f).

Bei der **neoklassischen Arbeitsmarkttheorie** wird davon ausgegangen, dass es sich beim Arbeitsmarkt um einen vollkommenen Markt handelt und sich daraus spezifische Folgerungen für das Arbeitsmarktverhalten ableiten lassen. In diesem Zusammenhang werden die Arbeitsplätze prinzipiell für alle Arbeitnehmer mit den entsprechenden Qualifikationen als frei zugänglich angesehen und personelle Fehlbesetzungen können jederzeit durch Entlassungen korrigiert werden (vgl. Frerichs 1998, S. 45).

In den Modellversuchen der neoklassischen Wirtschaftslehre werden drei zentrale auf Produktivitäts- und Kostennachteile begründete Argumente unterschieden. Diese Argumente geben die Erklärung für eine prinzipiell schlechtere Ausgangssituation älterer Arbeitnehmer auf diesem Arbeitsmarkt:

1. Ältere Beschäftigte weisen bei einer auf Unternehmensstabilität ausgerichteten Senioritätsentlohnung relativ hohe Löhne und Bestandssicherungsschutz auf, obwohl deren Leistungsfähigkeit mit dem Alter sinkt.
2. Ältere weisen gegenüber jüngeren Altersgruppen prinzipiell (Aus-)Bildungsnachteile auf;
3. Die älteren Mitarbeiter weisen im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten eine geringere Restnutzungszeit der Humankapitalinvestitionen auf (vgl. Frerichs 1998, S. 45; Rosenow & Naschold 1994, S. 34).

In Anbetracht der genannten Gesichtspunkte, erscheint der Erhalt der älteren Arbeitskräfte weniger ökonomisch sinnvoll und eine Investition in die ältere Belegschaft wäre dementsprechend nicht rentabel. Im Vordergrund steht daher die Ausgliederung bzw. Umsetzung der älteren Arbeitnehmer auf Arbeitsplätze, die mit einer niedrigeren Produktivität bewertet werden. Dementsprechend mindert sich die Leistungsfähigkeit der ältere Mitarbeiter gegenüber Jüngeren, dies bedeutet letztlich eine Abstufung auf andere Tätigkeiten (vgl. Bäcker 1979, S. 88; Frerichs 1998, S. 45).

Im Kontext der Modellvorstellungen führt Naegele als zentralen Kritikpunkt auf, dass die Ertragsseite bei den Grundannahmen keinerlei Berücksichtigung finden, die Leistungseinschränkung älterer Beschäftigter unterstellt und die Ursachen, die zur schlechteren Ausgangsposition älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt führen, nicht berücksichtigt werden. Naegele merkt zudem an, dass keine Empfehlungen in diesem Zusammenhang formuliert werden, zumindest nicht konkret und explizit, im Gegensatz dazu die Kostenseite aber umso eindeutiger. Hierzu kann die Begründung der Neoklassik aufgeführt werden, dass die Investitionen, die notwendig wären, um eine Verbesserung der Ertragsbedingungen zu gewährleisten, also die Sicherung des Leistungs- und Quali-

fikationsvermögens der älteren Beschäftigten, angesichts des zu erwartenden Ertrages zu teuer und bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage auch nicht erforderlich sind (vgl. Naegele 1992, S. 379f).

Die neoklassische Arbeitsmarkttheorie wird als realitätsfern bezeichnet. Diese Erkenntnis basiert vor allem darauf, weil im neoklassischen Modell soziale Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitskraftanbietern lediglich festgestellt, jedoch deren Ursache und eventuell notwendig werdende Veränderungen nicht thematisiert werden. Als zentraler Kritikpunkt ist anzumerken, dass technologische Entwicklungen nicht berücksichtigt werden, die einen großen Einfluss auf dem Arbeitsmarkt haben und damit zur Veränderung der Produktivität und gegebenenfalls zu geänderten Arbeitsbedingungen führen. Aufgrund der nicht thematisierten notwendigen Veränderungen, beispielsweise durch gezielte und regelmäßige Bildungsmaßnahmen, lassen sich die Anforderungen des Arbeitsmarktes nicht mit den vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der älteren Beschäftigten in Einklang bringen (vgl. Lärm 1982, S. 88ff). Die Folge ist Arbeitslosigkeit, von der insbesondere auch die Älteren betroffen sind. Des Weiteren sind die Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt nicht für alle Arbeitskräfte gleich. Der sozialethische Aspekt, allen Menschen unabhängig vom Alter den Zugang zum Arbeitsmarkt zu gewähren, wird im neoklassischen Modell nicht berücksichtigt.

Der **humankapitaltheoretische Ansatz** gilt als älteste Weiterentwicklung des neoklassischen Grundmodells, welcher ebenso Prämissen der Homogenität sowie der vollständigen Substituierbarkeit von Arbeitskräften vorweisen kann (vgl. Frerichs 1998, S. 46). Der Grundgedanke des Ansatzes der Humankapitaltheorie lässt sich wie folgt skizzieren: Die Individuen erwerben in ihrem Leben unterschiedliche Begabungen und Fähigkeiten. In diesem Zeitzyklus investieren sie in unterschiedlichem Maße in ihr Arbeitsvermögen, also in ihr Humankapital, d.h. in Ausbildung und Weiterbildung, in der Erwartung, dass zukünftige Erträge in Form von höheren Einkommen erzielt werden. Diese Bildungsinvestitionen bedingen unterschiedlich hohe Arbeitsproduktivitäten, die sich in differenzierten Einkommens- und Karrierechancen ausdrücken und darüber hinaus zu Differenzen in Arbeitsmarktverhalten und -risiken führen (vgl. Holler 1986, S. 133; Blien 1986, S. 27; Koller & Gruber 2001, S. 480).

Im Humankapitalansatz werden Kosten und Produktivität eines Arbeitnehmers einander gegenübergestellt. Es verringern sich die Beschäftigungschancen der betreffenden Person, wenn die Kosten-Ertrags-Relation mit zunehmendem Alter auseinanderklafft. Gründe hierfür sind beispielsweise Einbußen beruflicher Qualifikationen, aber auch höhere Arbeitskosten (vgl. Deutscher Bundestag 2001, S. 173). Wenn Arbeitskräfte ab einem bestimmten Zeitpunkt im Berufsleben nicht mehr in Weiterbildungen investieren,

kann dieser Ansatz zur Erklärung für ein Beschäftigungsrisiko älterer Arbeitnehmer verwendet werden (vgl. Frerichs 1998, S. 47).

Der **Segmentationsansatz** „stellt die Existenz verschiedener Teilarbeitsmärkte innerhalb des Gesamtarbeitsmarktes in den Mittelpunkt seiner Analysen“ (Naegele 1992, S. 380, vgl. auch hierzu Biehler & Brandes 1981, S. 37). Im Zentrum dieses Ansatzes steht weiterhin die Frage nach den Determinanten der Arbeitsmarktstrukturierung, die „als relativ dauerhafte, gegen kurzfristig wirksame Marktkräfte nahezu resistente, regelhafte Gestaltung des Arbeitsmarktes“ (Sengenberger 1987, S. 50) definiert werden.

Zur Beschreibung und Analyse der Segmentation wird im Folgenden das Konzept des Teilarbeitsmarktes beschrieben. Es können idealtypisch drei Teilarbeitsmärkte mit jeweils unterschiedlichen Funktionsprinzipien aufgezeigt werden:
- der (berufs-)fachliche,
- der betriebsinterne sowie
- der unspezifische (Jedermanns-)Teilarbeitsmarkt (vgl. Naegele 1992, S. 381; Bäcker 1979, S. 89; Keller 1999, S. 327f; Blien 1986, S. 186ff).

Die (berufs-)fachlichen Teilarbeitsmärkte erfordern bei formalen Zugangsbeschränkungen hohe Investitionen in standardisierte, relativ breit angelegte fachliche Qualifikationen. Aufgrund der erworbenen Qualifikationen sind die Arbeitnehmer mobil einsetzbar und nicht an einen bestimmten Arbeitgeber gebunden, dennoch auf eine bestimmte Kategorie von Arbeitgebern angewiesen. Umgekehrt besteht für den Arbeitgeber eine Bindung an Mitarbeiter mit bestimmten zertifizierten Qualifikationen, jedoch nicht an bestimmte Arbeitnehmer. Erhebliche Veränderungen innerhalb des Unternehmens infolge technischen Wandels können die betriebsspezifischen Kenntnisse der Arbeitnehmer entwerten. Hinzu kommt die nachlassende berufliche Flexibilität der älteren Beschäftigten, die einen Einsatz auf andere Arbeitsplätze erschwert (vgl. Naegele 1992, S. 381; Frerichs 1998, S. 52).

Der betriebsinterne Teilarbeitsmarkt ist i.d.R. nach außen abgeschlossen und bietet den Arbeitskräften hohe Qualifizierungs- und Aufstiegschancen sowie eine sichere und langfristige Beschäftigungsperspektive. Auf diesem Teilarbeitsmarkt existieren betriebsspezifisch qualifizierte Arbeitskräfte. Die bereits Beschäftigten werden den Arbeitskräften des externen Marktes vorgezogen (vgl. Biehler & Brandes 1981, S. 56; Biehler et al. 1981, S. 55; Pfriem 1980, S. 143f).

Der Teilarbeitsmarkt, der unspezifisch und unstrukturiert für jedermann gilt, z. B. für Hilfsarbeiter, Un- und Angelernte, besteht demnach aus Arbeitskräften mit nur generellen Mindestbefähigungen und Allgemeinkenntnissen sowie ohne fachliche und betriebs-

spezifische Qualifikationen. Der Lohn wirkt nach dem Wettbewerbsmodell als Steuerungs- und Allokationsmechanismus (vgl. Scheuer 1987, S. 22f; Keller 1999, S. 328f). In den Randbelegschaften einzelner Betriebe bzw. Branchen geht bei den so genannten Jedermannsarbeitsmärkten die Tendenz hin zu einer maximalen Leistungsausschöpfung mit einem hohen körperlichen Verschleißrisiko. Nach einer bestimmten Zeit ist ein Abbau der körperlichen Leistungs- und psychischen Lernfähigkeit bei den Beschäftigten erkennbar. Daraus folgend findet ein Austausch der Arbeitskräfte statt. Bei Arbeitsplätzen im Jedermann-Arbeitsmarktsegment werden bevorzugt jüngere Arbeitskräfte eingestellt. Die älteren Arbeitnehmer sind meist nur für einen kurzen Zeitraum bzw. kaum auf diesem Teilarbeitsmarkt vertreten (vgl. Frerichs 1998, S. 52; Koller & Gruber 2001, S. 481).

Durch die Differenzierung von Arbeitsmärkten kann eine Erklärung für unterschiedliche Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmer dargelegt und durch die Berücksichtigung personalpolitischer Strategien der Unternehmen die Eindimensionalität der neoklassischen Gedankenwelt aufgebrochen werden. Mit ihrer isolierten Analyse der Arbeitsmärkte erklären sie jedoch nicht die Entstehung von Arbeitslosigkeit und liefern nur wenige Konzepte zu deren Bekämpfung. Im Laufe der Jahre haben sich die betriebsinternen Arbeitsmärkte verstärkt und verfestigt, indem teilweise eine weitgehende soziale Schließung erfolgt und so Arbeitslose zunehmend ausgegrenzt werden (vgl. Keller 1999, S. 331f; Bäcker 1979, S. 90; Sesselmeier & Blauermel 1998, S. 228).

2.4.3 Industriesoziologische Erklärungsansätze

Im Rahmen der Industriesoziologie werden Untersuchungen durchgeführt, die sich auf die Auswirkungen ökonomischer, technologischer und organisatorischer Bedingungen, für die menschliche Arbeit beziehen (vgl. Frerichs 1998, S. 38).

In der Bundesrepublik Deutschland hat sich der **polit-ökonomische Ansatz** zur Erklärung von Beschäftigungsproblemen älterer Arbeitnehmer herausgebildet. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen insbesondere die gesundheitlichen Beeinträchtigungen und damit einhergehenden Leistungseinbußen älterer Arbeitnehmer. Ausgangspunkt sind die herrschenden Produktionsverhältnisse in ihrem Streben nach Gewinnmaximierung. In Anbetracht dessen entsteht in den Betrieben der Zwang, die verfügbaren Leistungspotenziale der Beschäftigten maximal auszunutzen, ohne die lebenszeitlichen Folgen für den einzelnen Arbeitnehmer zu berücksichtigen (vgl. Naegele 1992, S. 389; Frerichs 1998, S. 59).

Die maximale Leistungsfähigkeit wird vor allem von jüngeren Arbeitnehmern erbracht und gilt als allgemeiner Maßstab der objektiven Arbeitsplatzanforderungen. Permanente Höchstbelastungen führen bereits im mittleren Erwachsenenalter[27] zu Leistungsminderungen. Aufgrund des Interesses der Unternehmen, eine Belegschaft mit hohem Leistungs- und Qualifikationspotenzial zu halten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ältere Arbeitnehmer aus dem Betrieb ausgegliedert werden. Aus Kostengründen führen die nicht reduzierten gesundheitsgefährdenden Arbeitsumgebungseinflüsse mit zunehmender Dauer und zunehmenden Alter zu einem häufig unumkehrbaren Verschleiß der physisch-psychischen Konstitution, die sich in den Zahlen von Erwerbs- und Berufsunfähigkeitsrenten widerspiegeln.[28] Hierbei kann eine zeitliche Diskrepanz zwischen der Verursachung und dem Auftreten von Beeinträchtigungen bestehen und daher eine exakte Zuordnung zu bestimmten physischen Belastungen nicht immer gewährleistet werden (vgl. Kohli et al. 1989, S. 28; Frerichs 1998, S. 59).

Im politökonomischen Erklärungsansatz werden die beruflichen Risiken älterer Arbeitnehmer interpretiert, die auf lebenslang kumulativ wirkende Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen zurückgeführt werden (vgl. Naegele 1992, S. 389f). Die Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer werden allerdings nicht nur auf die gesundheitlichen Einschränkungen zurückgeführt. Vielmehr entstehen durch die geringen Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume sowie aufgrund der zunehmenden Arbeitsteilung auch Qualifikationsprobleme. Durch die Einengung der betriebsspezifischen Qualifikation und mangelnden Weiterentwicklung der beruflichen Qualifikationen können bei Einführung neuer Arbeits- und Produktionsformen erhebliche Qualifikationslücken auftreten, von denen ältere Beschäftigte tendenziell stärker betroffen sind als Jüngere (vgl. Frerichs 1998, S. 59f).

Dementsprechend sind ältere Arbeitnehmer dem Risiko der Umsetzung auf minderwertige Arbeitsplätze, des Arbeitsplatzverlustes oder der zwangsweise vorzeitigen Verrentung ausgesetzt (vgl. Naegele 1992, S. 391f). Die Möglichkeit, betroffene ältere Arbeitnehmer auf Schonarbeitarbeitsplätze zu versetzen, nimmt infolge des Rationalisierungsprozesses immer mehr ab. Stellen sich jedoch die Betriebe den aus der betrieblichen Leistungsausschöpfung resultierenden negativen gesundheitlichen und qualifikatorischen Folgen, müssen Maßnahmen zum Abbau von Belastungen ergriffen werden (vgl. Frerichs 1998, S. 60).

Im Rahmen des **produktionsregimespezifischen Ansatzes** werden Unternehmen als komplexe Organisationen betrachtet, in denen sowohl Arbeitskräfte wie auch Technolo-

[27] Im mittleren Erwachsenenalter befinden sich Arbeitnehmer im Alter von 35 bis 49 Jahren.

[28] Die Entwicklung der Berufsunfähigkeits- und Erwerbsunfähigkeitsrenten sind im Rentenanpassungsbericht 2004 aufgeführt.

gien gemeinsam in einer spezifischen Organisationsform miteinander verbunden sind, um Produkte herzustellen. Diese Organisationsformen werden als „Produktionsregime" bezeichnet. Das Produktionsregime ist abhängig von den bestehenden Arbeits-, Produkt- und Kapitalmärkten, sowie von den politischen Regulationsbedingungen (vgl. Frerichs 1998, S. 61; Rosenow & Naschold 1994, S. 41).

Für die Entwicklung von Altersrisiken und -effekten spielen insbesondere die Differenzierungsformen horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung, die mit den Arbeitsstrukturen verbundenen Lernpotenziale sowie die Leistungs- und Qualifizierungspolitik eine wichtige Rolle. Aufgrund der Wettbewerbsstrategie und den Organisationsmerkmalen des Produktionsprozesses lassen sich unter heutigen Wettbewerbsbedingungen drei Produktionsregime von Unternehmen unterscheiden:

- das tayloristische Produktionsregime,
- das Produktionsregime der diversifizierten Qualifikationsproduktion und
- das Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion (vgl. Rosenow & Naschold 1994, S. 42).

Das tayloristische Produktionsregime ist in Betrieben mit Massengüterproduktion vorzufinden und bietet nur geringe Entwicklungs- und Lernpotenziale. Es zielt auf eine lebenszeitlich begrenzte Nutzung der menschlichen Ressourcen ab. Die Unternehmen richten ihren Blick insbesondere auf die Kosten, die von den Beschäftigten verursacht werden. Aufgrund dessen ist die Fluktuation relativ hoch. Die Arbeitsteilung ist in diesem Bereich sehr vorangeschritten. In den Betrieben mit Massengüterproduktion werden insbesondere gering qualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt, die über den externen Arbeitsmarkt relativ schnell ersetzbar sind. Aufgrund der starken körperlichen Belastungen besteht ein entsprechend hohes Verschleißrisiko.

Im Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion steht die Fertigung von qualitativ hochwertigen Kleinserien oder Einzelprodukten im Vordergrund. Durch relativ lernoffene Arbeitsstrukturen und die große Arbeitseinsatzbreite wird die Qualifikation der Arbeitskräfte gefördert. Die Unternehmen betrachten die Investitionen in das Humankapitel als „ertragssteigernd". Die physisch-psychischen Belastungen sind begrenzt und gewährleisten dadurch eine längere Einsatzfähigkeit (vgl. Frerichs 1998, S. 62).

Im Produktionsregime der innovationsorientierten Qualitätsproduktion werden die Qualifikationen der Arbeitskräfte durch Arbeitsintegration und Arbeitseinsatzflexibilität gezielt genutzt. Die Einstellung von Arbeitnehmern erfolgt oft sehr stark jugendzentriert, weil sich die Unternehmen hierdurch eine zentrale strategische Ressource für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen erhoffen. Aufgrund des permanent hohen Anforde-

rungsniveaus ist allerdings auch ein erhebliches Verschleißrisiko vorhanden (vgl. Frerichs 1998, S. 62; Rosenow & Naschold 1994, S. 44f).

Im Vergleich zum polit-ökonomischen Erklärungsansatz werden beim produktionsregimespezifischen Ansatz die tatsächlichen betrieblichen Beschäftigungsbedingungen stärker differenziert. Gegenüber dem segmentationstheoretischen Erklärungsansatz werden die arbeitsorganisatorischen Bedingungen, die physisch-psychischen Belastungen sowie die Qualifikationsanforderungen im Unternehmen stärker berücksichtigt. Der produktionsregimespezifische Ansatz kann insbesondere zur Beschreibung und Erklärung von betrieblichen Beschäftigungsbedingungen und Altersrisiken verwendet werden. In erster Line wurde dieser Ansatz bisher zur Analyse der betrieblichen Frühausgliederungsprozesse verwendet (vgl. Frerichs 1998, S. 62).

2.4.4 Erklärungsansätze aus der „Sozialpolitikwissenschaft"

Die sozialpolitikwissenschaftliche Analyse befasst sich mit sozialen Risiken und gefährdeten Lebenslagen von Personengruppen. Die Analyse nach den jeweiligen gesellschaftlichen Ursachen, wenn soziale Risiken und Gefährdungen in den Lebenslagen von Personengruppen entstanden sind, bildet die Grundlage für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung der Lebenslagen, um soziale Schwächen bzw. Gefährdungen zu vermeiden bzw. diese zu überwinden. Im Mittelpunkt der „Lebenslageforschung" steht die entsprechende Ausgestaltung von Spielräumen, indem angemessene Rahmenbedingungen (für ältere Menschen) für die Gestaltung der eigenen Interessen geschaffen werden. Die Risiken und Gefährdungen in den Lebenslagen älterer Menschen entstehen vor allem dann, wenn die gesellschaftlichen Lebensbedingungen der Älteren im Sinne von „Spielräumen" zu verstehen, eingeschränkt werden (vgl. Naegele 2004, S. 3f).

Das **Lebenslagekonzept** dient zur sozialpolitikwissenschaftlichen Erklärung der Arbeits-, Beschäftigungs- und Verrentungssituation älterer Arbeitnehmer (vgl. Naegele 1992, S. 401). In diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass ältere Arbeitnehmer grundsätzlich „einen höheren Grad sozialer Gefährdung und ein höheres Risiko sozialer Schwäche" (Frerichs 1998, S. 63) als Jüngere aufweisen. Die soziale Schwäche wird mit strukturellen Benachteiligungen in Verbindung gebracht, von der nur bestimmte Gruppen älterer Arbeitnehmer betroffen sind, z. B. Arbeiter und Angestellte mit geringem Qualifikationsniveau zumeist verbunden mit belastungsintensiven Arbeitsplätzen (vgl. Frerichs 1998, S. 64).

Die Risiken können durch bestimmte Vorraussetzungen minimiert werden, indem beispielsweise die Verschleißerscheinungen des physisch-psychischen Leistungspotenzials reduziert und eine breite allgemeine und berufliche Aus- und Weiterbildung angeboten wird, die Voraussetzungen für qualifikatorische Anpassungen bietet. Zudem sollte eine lange Nutzbarkeit von Qualifikationsinvestitionen gewährleistet werden (vgl. Bäcker 1979, S. 91).

Ergänzend zum Lebenlagekonzept wird das **Konzept der Statuspassagen** gesehen, das ebenfalls den sozialpolitikwissenschaftlichen Erklärungsansätzen zugeordnet wird. Das Konzept der Statuspassagen fokussiert die Entwicklung von Risiken im Lebenslauf. Für die Definition und Zuschreibung von Statuspassagen ist die Rolle der Betriebe entscheidend, denn diese statten die Mitarbeiter mit Ressourcen aus und beziehen sie in Anforderungsstrukturen mit ein und machen damit den Zugang zu Statuspassagen von den qualifikatorischen und normativen Kriterien abhängig. Bezogen auf ältere Arbeitnehmer können die Betriebe Einfluss auf deren Mobilitäts-, Aufstiegs- und Abstufungsprozesse nehmen (vgl. Frerichs 1998, S. 64f).

2.5 Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt und die gesetzliche Rentenversicherung

In den folgenden Themenabschnitten wird die Situation der Älteren auf dem Arbeitsmarkt mittels grundlegender statistischer Informationen beschrieben. Im Vordergrund steht die Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit von Personen in der Altersgruppe zwischen 50 und unter 65 Jahren. Daran anschließend werden die Rentenzugangsmöglichkeiten vorgestellt.

2.5.1 Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit älterer Arbeitnehmer

Sowohl Frühverrentungen wie auch längere Ausbildungszeiten führen zu einer Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials innerhalb Deutschlands, d.h. es sind weniger potenzielle Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt, die ihre Arbeitsleistung anbieten. In den letzten Jahren ist die Erwerbstätigkeit in der Bundesrepublik Deutschland rapide gesunken, im Jahr 2001 gab es noch 36,8 Millionen „Erwerbstätige“ (siehe Glossar), in 2002 etwa 36,5 Millionen und in 2003 rund 36,2 Millionen Erwerbstätige. In 2004 ist die Zahl der Erwerbstätigen sogar unterhalb der 36 Millionen gesunken, in jenem Jahr waren 35,6 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig (vgl. Statistisches Bundesamt 2005f).

In der folgend aufgeführten Abbildung 9 ist erkennbar, dass die Erwerbsbeteiligung mit dem Lebensalter variiert. Eine weitere Feststellung ist, dass die Anzahl der über 55-Jährigen auf dem Arbeitsmarkt im Vergleich zu den mittleren Altersgruppen deutlich geringer ist.

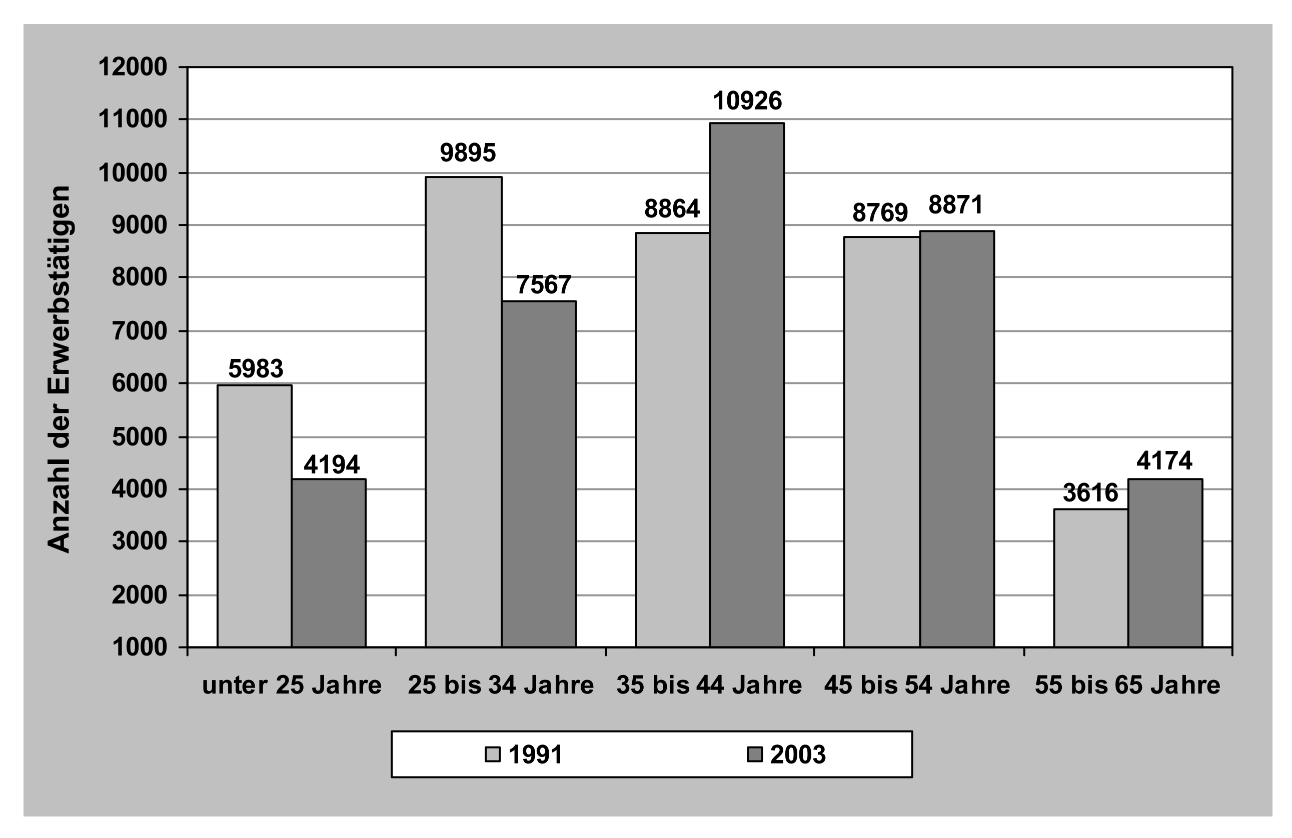


Abbildung 9: Erwerbstätige nach Altersgruppen 1991 und 2003 (in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2004c, S. 40)

Die Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Altersgruppen innerhalb des Zeitraums von zwölf Jahren. Die geburtenstarken Jahrgänge, die heute 35- bis unter 45-Jährigen, sind dementsprechend in höhere Altersgruppen aufgerückt und sind derzeit auf dem Arbeitsmarkt die personenstärkste Altersgruppe. Die Anzahl der unter 25-Jährigen ist hingegen deutlich gesunken.

Als erwerbstätig sind auch die Arbeitnehmer erfasst, die sich in der Freistellungsphase der „geblockten" Altersteilzeit befinden.[29] Aufgrund der geringen Anzahl der Erwerbstätigen in der Altersgruppe 55 bis 65 Jahre sind die Arbeitslosenzahlen dieser Gruppe näher zu betrachten. Infolge von Arbeitslosigkeit sind die Wiederbeschäftigungschancen der Älteren auf dem Arbeitsmarkt relativ gering. Dementsprechend steigt häufig mit dem Älterwerden der Personen die Dauer der Arbeitslosigkeit. Im Jahr 2004 war rund ein Viertel aller Arbeitslosen (24,7 Prozent) über 50 Jahre alt, in absoluten Zahlen ausgedrückt waren 1.079.940 Personen in dem Alter zwischen 50 und unter 65 Jahren als arbeitslos registriert (siehe hierzu Abbildung 10 auf Seite 51). Hinzu kommen Leis-

[29] Im nächsten Themenabschnitt wird das Modell der Altersteilzeit näher beschrieben.

tungsempfänger, die 58 Jahre und älter sind, die der Arbeitsvermittlung nicht mehr zur Verfügung stehen und nicht als Arbeitslose gezählt werden.

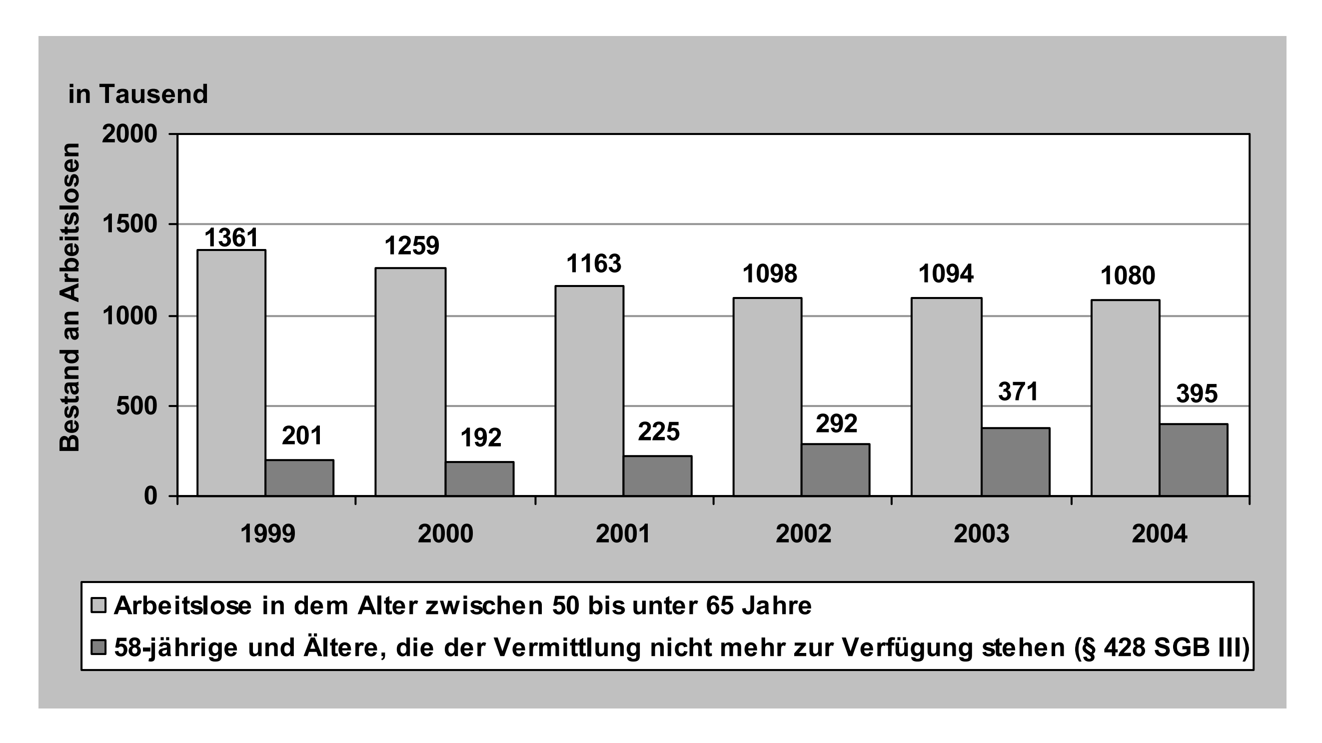


Abbildung 10: Anteil der Leistungsempfänger am Bestand der Arbeitslosen 1999 bis 2004, differenziert nach Älteren über 50 Jahre und Leistungsempfängern nach § 428 SGB (Werte entnommen aus Bundesagentur für Arbeit 2005c, S. 75 und S. 66)

Im Jahr 2004 erhielten 395.378 Leistungsempfänger weiterhin Transferleistungen in Form von Arbeitslosengeld, obwohl sie nicht als arbeitslose Personen gezählt werden. Gemäß § 428 SGB III haben arbeitslose Personen, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, weiterhin Anspruch auf Arbeitslosengeld, auch wenn sie der Arbeitsvermittlung nicht mehr zur Verfügung stehen wollen. Sie müssen jedoch die Altersrente beantragen, sofern sie die Voraussetzungen für den Anspruch auf Altersrente erfüllen. Demnach erhalten sie bei Vollendung des 60. Lebensjahres die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit.[30]

2.5.2 Entwicklung der Renten nach Rentenarten

In der Bundesrepublik Deutschland werden derzeit Renten wegen Alters, wegen verminderter Erwerbsfähigkeit[31] und wegen Todes[32] geleistet (vgl. § 33 Abs. 1 SGB VI). Zu den Renten wegen Alters gehört in erster Linie die **Regelaltersrente**, die vom Versi-

[30] Im nächsten Themenabschnitt wird die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit näher beschrieben.
[31] Nähere Informationen zu den Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit siehe in §§ 43 SGB VI.
[32] Nähere Informationen zu den Renten wegen Todes siehe in §§ 46 SGB VI.

cherten in Anspruch genommen werden kann, wenn er das 65. Lebensjahr vollendet hat (vgl. § 35 SGB VI).

Die **Altersrente für langjährig Versicherte** kann von Personen, die vor dem 01. Januar 1948 geboren sind, in Anspruch genommen werden, wenn sie das 63. Lebensjahr vollendet und die Mindestversicherungszeit[33] von 35 Jahren erfüllt haben. Die schrittweise Anhebung der Altersgrenze auf 65 Jahre erfolgt ab dem Jahrgang 1937 und ist mit dem Jahrgang 1947 abgeschlossen. Versicherte, die nach dem 31. Dezember 1947 geboren sind, können Altersruhegeld vor Vollendung des 65. Lebensjahres lediglich durch Inkaufnahme von Abschlägen[34] beziehen, wenn sie das 62. Lebensjahr vollendet und die Wartezeit von 35 Jahren erfüllt haben (vgl. §§ 36 und 236 SGB VI).

Versicherte haben Anspruch auf **Altersrente für schwer behinderte Menschen**, wenn sie

- das 60. Lebensjahr vollendet,
- bei Beginn der Altersrente als schwer behinderte Menschen anerkannt[35], berufsunfähig oder erwerbsunfähig sind und
- die Mindestversicherungszeit von 35 Jahren erfüllt haben.

Für Versicherte, die nach dem 31. Dezember 1940 geboren sind, wird die Altersgrenze schrittweise auf 63 Jahre angehoben. Versicherte, die nach dem Dezember 1950 geboren sind, haben Anspruch auf diese Altersrente, wenn sie das 63. Lebensjahr vollendet, bei Beginn der Altersrente als schwer behindert anerkannt sind und die Mindestversicherungszeit von 35 Jahren erfüllt haben. Die vorzeitige Inanspruchnahme der Altersrente ist unter Annahme von Abschlägen weiterhin möglich (vgl. §§ 37 und 236a SGB VI).

Die **Altersrente** kann von **langjährig unter Tage beschäftigten Bergleute** in Anspruch genommen werden, wenn sie das 60. Lebensjahr vollendet und die Mindestversicherungszeit von 25 Jahren erfüllt haben (vgl. § 40 SGB VI).

Versicherte haben Anspruch auf **Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit**, wenn sie vor dem 01. Januar 1952 geboren sind, das 60. Lebensjahr vollendet haben, entweder bei Beginn der Rente arbeitslos sind und nach Vollendung des 58. Lebensjahres und 6 Monaten insgesamt 52 Wochen arbeitslos waren oder die

[33] Die Mindestversicherungszeit wird auch als Wartezeit bezeichnet. Die Erfüllung der Mindestversicherungszeit bzw. Wartezeit ist Voraussetzung für einen Anspruch auf Rente.
[34] Die Rente wird um prozentuale Abschläge, die für die jeweilige Rentenart gesetzlich festgelegt sind, gekürzt.
[35] Menschen gelten in der Bundesrepublik Deutschland als schwer behindert, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 Prozent vorliegt (vgl. § 2 Abs. 2 SGB IX).

Arbeitszeit aufgrund von Altersteilzeitarbeit für mindestens 24 Monate vermindert haben.

Des Weiteren müssen die Versicherten in den letzen zehn Jahren vor Beginn der Rente mindestens acht Jahre Pflichtbeiträge für eine versicherte Beschäftigung nachweisen. Die Mindestversicherungszeit von zehn Jahren verlängert sich aufgrund von Anrechnungszeiten, Berücksichtigungszeiten und Zeiten des Bezugs einer Rente aus eigener Versicherung. Zudem muss der Versicherte eine Wartezeit von 15 Jahren erfüllt haben, um den Anspruch auf eine solche Altersrente geltend machen zu können (vgl. § 237 Abs. 1 SGB VI). Versicherte haben auch Anspruch auf Altersrente wegen Arbeitslosigkeit, wenn sie während der Arbeitslosigkeit von 52 Wochen deshalb der Arbeitsvermittlung nicht zur Verfügung standen, weil sie nicht arbeitsbereit waren und nicht alle Möglichkeiten nutzten und nutzen wollten, um ihre Beschäftigungslosigkeit zu beenden. Der Zeitraum von zehn Jahren für die Inanspruchnahme der Altersrente, in dem acht Jahre Pflichtbeiträge für eine versicherungspflichtige Beschäftigung vorhanden sein müssen, verlängert sich um Arbeitslosigkeitszeiten und Ersatzzeiten. Die Bundesregierung wird vom 01. Januar 2008 an nur noch die Arbeitslosigkeitszeiten berücksichtigen, wenn der Versicherte die Arbeitslosigkeit vor dem 01. Januar 2008 begonnen hat und vor dem 02. Januar 1950 geboren wurde (vgl. § 237 Abs. 2 SGB VI; § 428 Abs. 1 SGB III).

Die schrittweise Anhebung der Altersgrenze von 60 auf 65 Jahre bei der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit beginnt für Versicherte ab dem Jahrgang 1937 und wird für Versicherte mit dem Jahrgang 1947 abgeschlossen sein. Für die bis zum 31. Dezember 1947 geborenen Versicherten ist weiterhin eine vorzeitige Inanspruchnahme der Altersrente mit Vollendung des 60. Lebensjahres unter Annahme von Abschlägen möglich. Für Versicherte die nach dem 31. Dezember 1947 geboren sind, beginnt eine schrittweise Anhebung der Altersgrenze von 60 auf 63 Jahre. Versicherte die in den Zeiträumen von 1949 bis 1951 geboren sind, können die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit noch mit Vollendung des 63. Lebensjahres unter Annahme mit Abschlägen in Anspruch nehmen. Versicherte, die nach dem Dezember 1952 geboren sind, haben keinen Anspruch auf die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit (vgl. § 237 Abs. 3 SGB VI).

Im engeren Sinne bietet das Altersteilzeitgesetz (ATG) den Arbeitnehmern die Möglichkeit bereits mit 55 Jahren aus dem Erwerbsleben auszuscheiden. Die flexible Arbeitszeitgestaltung bei Altersteilzeit wurde in erster Linie aus zwei Gründen ins Leben gerufen, um einerseits den Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt und andererseits die Regeneration Älterer zu fördern. In § 1 Abs. 1 des ATG heißt es: „Durch Altersteilzeitarbeit soll älteren Arbeitnehmern ein gleitender Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente ermöglicht werden.“ Der allmähliche Übergang in den Ruhestand war so vorgese-

hen, dass der betroffene Arbeitnehmer über die gesamte Laufzeit der Altersteilzeit eine halbe Stelle und die zweite Hälfte ein junger bzw. neuer Mitarbeiter übernimmt (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft e.V. Köln 2002, S. 2).

Die bisher nicht erwähnte Rente, die auch zu den Renten wegen Alters gehört, ist die **Altersrente für Frauen**. Versicherte Frauen haben Anspruch auf Altersrente für Frauen, wenn sie

- vor dem 01. Januar 1952 geboren sind,
- das 60. Lebensjahr vollendet,
- nach Vollendung des 40. Lebensjahres mindestens zehn Jahre Pflichtbeiträge für eine versicherungspflichtige Beschäftigung und
- die Mindestversicherungszeit von 15 Jahren erfüllt

haben. Die schrittweise Anhebung der Altersgrenze auf das 65. Lebensjahr beginnt mit dem Jahrgang 1940. Die vorzeitige Inanspruchnahme dieser Altersrente ist für Frauen mit Vollendung des 60. Lebensjahres unter Annahme von Abschlägen weiterhin möglich (vgl. § 237a SGB VI).

2.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die sogenannte Bevölkerungspyramide wird in den nächsten Jahrzehnten einen noch wesentlich dünneren Stiel bekommen, da es zu einem langfristigen Bevölkerungsrückgang kommt, weil in Deutschland stets mehr Menschen sterben werden, als Kinder zur Welt kommen. Die Bundesrepublik Deutschland zählt heute mit knapp 1,4 Kindern pro Frau zu den kinderärmsten Gesellschaften der Welt (vgl. Klingholz 2004, S. 89). Dostal ist der Meinung, dass der Rückgang weitergehen wird und dass sich die aktuellen Herausforderungen zukünftig noch viel gravierender zeigen werden (vgl. Dostal 2001, S. 32).

In den neuen Bundesländern brach nach der „Wende“ die durchschnittliche Kinderzahl von 1,6 je Frau auf 0,77 ein. Dieser Wert gilt als der Niedrigste, weltweit. Der Strukturwandel führte zur Schließung vieler Landwirtschafts- und Produktionsbetriebe und vor allem junge und qualifizierte Menschen folgten dem Wirtschaftsgefälle und verließen die neuen Bundesländer, um in die alten Bundesländer zu gehen. In kürzester Zeit kam es zu starken Veränderungen: Bus- und Bahnverbindungen wurden eingestellt, Postämter sowie viele Schulen und Kindergärten wurden geschlossen. Seit der Gründung der damaligen DDR haben die neuen Bundesländer etwa ein Viertel der Bevölkerung verloren. Nach Prognosen wird die Bevölkerungszahl in den neuen Bundesländern bis zum Jahr 2050 noch einmal um etwa 50 Prozent sinken (vgl. Klingholz 2004, S. 89f).

Die neuen Länder haben jenen Bevölkerungsrückgang erlebt, den andere Gebiete Deutschlands, wie Nordhessen, Südniedersachsen, Nordost-Bayern, Saarland sowie Teile von Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen noch erfahren werden (vgl. Müller 2004, S. 10). Insgesamt wird sich die Bundesrepublik Deutschland im zunehmenden Maße teilen und zwar in Regionen der Schrumpfung und des Wachstums. Die Menschen werden vom Land in jene Ballungsräume ziehen, die eine wirtschaftliche Perspektive bieten und mehr Lebensqualität versprechen. Deutschland wird zuerst in den Schwundregionen und bald jedoch bundesweit, „zu einem Land der Alten“ (Klingholz 2004, S. 90).

Eine bisher nicht betrachtete Perspektive ist, dass die sinkenden Geburtenzahlen und der damit verbundene Rückgang der Bevölkerungszahlen sowohl der Arbeitswelt wie auch der Gesellschaft in Deutschland zugute kommen könnten, da heute schon eine hohe Arbeitslosigkeit herrscht, die die arbeitsmarktpolitischen Träger kaum bewältigen können. Schließlich zählt die Bundesrepublik Deutschland in der heutigen Zeit zu den dichtest besiedelten Ländern Europas. Demzufolge gäbe es dann mehr Platz, kleinere Schulklassen und weniger Verkehr auf den Straßen. Diese Überlegungen hören sich im ersten Moment gut an, dennoch ist mit dem Schrumpfen der Bevölkerung zu berücksichtigen, dass sich der Bevölkerungsrückgang stets fortsetzen und nach rechnerischer Logik beschleunigen wird, d.h. wenn der heutige mangelnde Nachwuchs, statistisch betrachtet, lediglich 1,4 Kinder pro Frau, dann fehlen der nächsten Generation eine Vielzahl potenzieller Eltern. Ohne weitere Zuwanderung würden in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2050 nur noch 51 Millionen Menschen leben und im Jahr 2100 nur noch 24 Millionen – so viele wie Anfang des 19. Jahrhunderts (vgl. Klingholz 2004, S. 91). In Anbetracht dessen ist es unabdinglich, sich den Herausforderungen des demographischen Wandels zu stellen, damit der Standort Deutschland auch weiterhin wettbewerbs- und innovationsfähig bleibt.

In den vorhergehenden Themenabschnitten wurden verschiedene Erklärungsansätze näher erläutert, die die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer anhand theoretischer Ansätze beschreiben. Hierbei hat sich herausgestellt, dass die aufgezeigten Ansätze nur zum Teil einen hinreichenden Erklärungswert für die betriebliche Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer besitzen und diese ergänzt werden müssen. Die Ergebnisse belegen, dass mit dem Älterwerden nicht die berufliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigt wird. Die Leistungsfähigkeit ist vielmehr von verschiedenen Faktoren, wie Bildung, Übung von Fähigkeiten sowie von psychischen und physischen Belastungen im täglichen Arbeitsprozess abhängig. Die Verallgemeinerung der Aussage, dass Ältere weniger leistungs- und lernfähig sind, wurde wissenschaftlich widerlegt.

Zudem konnten basierend auf der Humankapital- und Segmentationstheorie das höhere Arbeitsmarkt- und vorzeitige Verrentungsrisiko älterer Arbeitnehmer erklärt werden. Zum einen klaffen die Kosten-Ertrags-Relationen mit zunehmendem Alter auseinander, da ältere Arbeitnehmer weniger als Jüngere in ihr Humankapital investieren. Dies kann u. a. auf die vergleichsweise kürzere Beschäftigungsdauer zurückgeführt werden. Zum anderen entstehen Teilarbeitsmärkte aufgrund innerbetrieblicher Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrategien. Ältere Arbeitnehmer gehören überproportional zur betriebsinternen Stammbelegschaft, sind jedoch häufig altersspezifischen Risiken ausgesetzt, z. B. hohe Arbeitsintensität, innerbetriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen. Die Einstellungschancen älterer Arbeitsloser sind meist vornherein eingeschränkt, weil ihre Kenntnisse und Fähigkeiten häufig veraltet oder betriebsspezifisch entwertet sind. Zudem besteht auf dem Arbeitsmarkt eine Konkurrenzsituation zwischen Jüngeren und Älteren.

Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen sind unabdinglich, um die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer zu verbessern. Fakt ist, dass die staatlich geförderten Frühverrentungen erhebliche Kosten verursachen. Die Bundesregierung kann schon allein wegen des demographischen Wandels die Frühverrentungen künftig nicht mehr fördern, weil das Erwerbspersonenpotenzial in den nächsten Jahrzehnten erheblich altern und die Zahl der potenziellen Erwerbspersonen sinken wird.

3 Gesetzliche Rahmenbedingungen und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Derzeit zahlen vier Beschäftigte für einen Rentner in das soziale Sicherungssystem ein, in 30 Jahren werden es nur noch zwei Erwerbstätige sein (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung 2004). Das Finanzierungssystem gerät unter Druck, wenn die geburtenstarken Jahrgänge, die heute 35- bis 45-Jährigen, das Rentenalter erreichen und weniger junge Menschen aufgrund der geringen Geburtenzahlen ins Erwerbsalter nachrücken. Daraus folgend werden die durchschnittlichen Leistungsausgaben je Versicherten steigen und die Gesamteinnahmen aus Beträgen der Versicherten abnehmen. Das soziale Sicherungssystem kann somit keine Rücklagen bilden. Die Leistungsausgaben werden ausschließlich aus den laufenden Beitragseinnahmen finanziert. In Konsequenz entsteht eine Deckungslücke, die entweder durch höhere Beitragssätze oder durch eine Verschlechterung der Leistungen aufgefangen werden muss (vgl. Arnds & Bonin 2003, S. 157).

3.1 Konsequenzen der demographischen Entwicklung für die gesetzliche Rentenversicherung

Die in den Medien viel diskutierte Anhebung des Rentenzugangsalters wäre eine Möglichkeit, um die Belastungen der sozialen Sicherungssysteme zu verringern. Eine weitere ist die Beitragserhöhung und/oder die Rentenniveausenkung.

Anhebung des Rentenzugangsalters

Die Rürup-Kommission[36] hat sich bereits in 2003 dafür ausgesprochen, das gesetzliche Rentenzugangsalter von derzeit 65 auf 67 Jahre anzuheben. Diese Anhebung sollte ab dem Jahr 2011 schrittweise um einen Monat pro Jahr aus Gründen des Vertrauensschutzes erfolgen. Der Umstellungsprozess würde sich daher über 24 Jahre erstrecken. Dennoch sollte es nach Meinung der Rürup-Kommission weiterhin die Möglichkeit geben, unter Inkaufnahme von Abschlägen, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszutreten (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung 2003, S. 7).

Naegele[37]: „Doch wer garantiert, dass dadurch nur ein einzelner älterer Arbeitnehmer oder eine einzelne ältere Arbeitnehmerin Beschäftigung findet oder in Beschäftigung

[36] Im November 2002 wurde von der Bundesministerin für Gesundheit und Soziale Sicherung, Ulla Schmidt, die „Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme" eingerichtet. Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup übernahm die Leitung der Kommission.

[37] Prof. Dr. Gerhard Naegele, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V. und Inhaber des Lehrstuhls für Soziale Gerontologie an der Universität Dortmund

bleibt? Die Altersgrenzenanhebung ist ein rein rentenrechtsinternes Instrument, ohne konkreten Betriebs- und Arbeitsmarktbezug“ (Naegele 2001, S. 3). Nach Naegele müssen erst einmal die Weichen für die Anhebung der Altersgrenzen gestellt werden, denn weder der Gesundheitszustand, noch die Qualifikation älterer Arbeitnehmer sowie ihre Lage in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt finden bisher Berücksichtigung (ebd.). In der Publikation aus dem Jahr 1992 führte Naegele bereits Kritikpunkte auf, die gegen eine Anhebung der Altersgrenze sprechen: „Zumindest solange, wie Arbeitslosigkeit fortbesteht, führt jede Maßnahme, die ältere Arbeitnehmer zu einem längeren Verbleib im Berufsleben zwingt, zu einer Erhöhung des Erwerbspersonenpotenzials und damit zu einem Anstieg des Arbeitslosigkeitsrisikos anderer“ (Naegele 1992, S. 420). Zudem ist er der Meinung, dass trotz der Anhebung der Altersgrenze wieder andere Wege gefunden bzw. nicht verschlossene Wege des frühzeitigen Ruhestandes stärker wahrgenommen werden. Zudem wird die Existenz sehr unterschiedlich belasteter Arbeitnehmergruppen in keinster Weise berücksichtigt. Aufgrund der längeren Erwerbstätigkeit wird nicht nur ein höheres Frühinvaliditäts-, sondern auch ein höheres Frühsterblichkeitsrisiko entstehen. Demnach bedeutet die Heraufsetzung der Altersgrenzen, dass bei Arbeitern sowohl das Frühinvaliditätsrisiko noch mehr steigt und sich auch die Rentenphase stärker verkürzt. Besonders benachteiligt sind ebenso Frauen, die eine Doppelbelastung durch Beruf und Familie in ihrem Leben innehaben (vgl. Naegele 1992, S. 420).

Bereits im Oktober 2005 hat die CDU/CSU in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (F.A.Z.) erste Pläne für einen späteren Rentenbeginn geäußert (vgl. F.A.Z. 2005, S. 13). In dem Koalitionsvertrag, der am 11. November 2005 von der „neuen“ Bundesregierung beschlossen wurde, ist die schrittweise Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters fixiert. Die schrittweise Anhebung der Regelaltersgrenze wird in zwei Stufen erfolgen:

1. Für Geburtsjahrgänge 1947 bis 1958 wird die Altersgrenze um einen Monat pro Geburtsjahrgang auf 66 Jahre ab dem Jahre 2012 angehoben.
2. Die Anhebung der Regelaltersgrenze der Geburtsjahrgänge 1959 bis 1969 wird in Schritten von jeweils zwei Monaten pro Geburtsjahrgang erfolgen.

Der Nachweis von 45 Versicherungsjahren für die Rente ohne Abschläge soll weiterhin bestehen bleiben (vgl. Die Bundesregierung 2005, S. 82; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006c). Im Laufe des Jahres 2006 soll die Neuregelung gesetzlich verankert werden.

Im Plenum des Deutschen Bundestages am 09. Februar 2006 erklärte Franz Müntefering, Bundesminister für Arbeit und Soziales, „zu den sozialen Auswirkungen der Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters“, dass die langjährig Berufstätigen auch in Zukunft ohne Abschläge Rente beziehen können. Als Beispiel wurde der Maurer aufgeführt „der

mit 18, 19 oder 20 Jahren seine Lehre oder, wie es heute heißt, Ausbildung beginnt und anschließend arbeitet, hat mit 63, 64 oder 65 Jahren seine 45 Versicherungsjahre erreicht und bekommt jetzt und in Zukunft mit 65 Jahren seine unreduzierte Rente. […] Das betrifft etwa 40 bis 45 Prozent aller derer, die in diese Situation kommen.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006a).

Beitragserhöhung oder Rentenniveausenkung

Eine Möglichkeit die akuten Finanzierungslücken zu lindern, wäre die Erhöhung der Beitragssätze und/oder die Senkung des Rentenniveaus. Derzeit liegt der Beitragssatz der gesetzlichen Rentenversicherung bei 19,5 Prozent. Aus dem Rentenversicherungsbericht 2004 geht hervor, dass der Betragssatz bis 2008 konstant bei 19,5 Prozent bleiben wird. Bis zum Jahr 2012 wird dieser auf 18,9 Prozent sinken und bis 2016 auf diesem Wert stabilisiert, in den Jahren 2017 und 2018 auf 20 Prozent steigen (vgl. Die Bundesregierung 2004b, S. 11). Dagegen ist im Rentenversicherungsbericht 2005 fixiert, dass der Beitragssatz mit derzeit 19,5 Prozent in 2006 stabil gehalten werden kann und im Jahr 2007 auf 19,9 Prozent steigen wird. Die Stabilisierung des Beitragssatzes von 19,9 Prozent bis zum Jahr 2009 bedarf jedoch im Jahr 2008 eines einmaligen zusätzlichen Beitrages des Bundes. Die Entscheidung über die Höhe des Bundeszuschusses wird in 2007 erfolgen, vor dem Hintergrund der dann eingetretenen wirtschaftlichen Entwicklung und im Zusammenhang mit der Aufstellung des Bundeshaushaltes 2008. Der Beitragssatz soll zunächst bis 2012 bei 19,9 Prozent liegen und bis 2019 auf 19,4 Prozent sinken (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2005a, S. 10f).

Im Rahmen der Rentenreform 2001 wurden Schritte eingeleitet, um den Anstieg des Beitragssatzes in die gesetzliche Rentenversicherung zu dämpfen. Demnach soll der Beitragssatz bis zum Jahr 2030 nicht über 22 Prozent ansteigen und das Nettostandardrentenniveau nicht unter 67 Prozent sinken (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung 2003, S. 66). Das Nettorentenniveau lag im Jahr 2002 bei 68,9 Prozent des durchschnittlichen Nettoeinkommens und das Bruttorentenniveau bei 48 Prozent des durchschnittlichen Bruttoeinkommens. Beide Größen beziehen sich auf den „Standardrentner“ mit dem Durchschnittseinkommen des jeweiligen Jahres und mit 45 Versicherungsjahren (vgl. Die Bundesregierung 2004a, S. 56f). In dem Bericht der Rürup-Kommission geht hervor, dass ein einheitliches Nettorentenniveau zukünftig für alle Jahrgänge in Zusammenhang mit einer kohortenspezifischen Anhebung des steuerpflichtigen Rentenanteils nicht mehr geben wird. Die Kommission geht von einer deutlichen Rückführung des Leistungsniveaus aus, wenn keine Maßnahmen wie die Anhebung des gesetzlichen Rentenzugangsalters, Möglichkeiten zur staatlich geförderten betrieblichen und privaten Altersvorsorge initiiert werden. Der Ausbau der zusätzlichen

kapitalgedeckten Altersvorsorge kann im Wesentlichen dazu beitragen, dass das Bruttogesamtversorgungsniveau (gesetzliche Rente zzgl. Riester-Rente) langfristig konstant auf dem Stand des heutigen Bruttorentenniveaus gehalten wird. In Konsequenz wird sich dann der Gesamtbeitragssatz deutlich erhöhen (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung 2003, S. 7, 10 und 106).

3.2 Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt und in den sozialen Sicherungssystemen

Die Bundesregierung muss auch deshalb auf die veränderten Bedingungen reagieren und die gesetzlichen Rahmenbedingungen an die neuen Situationen anpassen, weil

- aufgrund der steigenden Lebenserwartung in der Bundesrepublik Deutschland die Menschen älter werden und sie dadurch länger Rente beziehen,
- die Anzahl der Erwerbspersonen aufgrund des Rückgangs der Geburten insgesamt geringer wird,
- der Berufseinstieg der jungen Menschen deutlich später erfolgt,
- das durchschnittliche Rentenzugangsalter bei 63 Jahren liegt und
- eine hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland besteht, von der ebenso die älteren Personen betroffen sind.

Die in dem Zeitraum von Februar 2002 bis Mitte 2006 umgesetzten arbeitsmarktpolitischen Instrumente und Regelungen wurden im Auftrag des Deutschen Bundestages von mehr als 20 Forschungsinstituten eingehend evaluiert (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 9). In diesem Themenabschnitt werden die vorliegenden Zwischenergebnisse der Evaluation[38] entlang der arbeitsmarktpolitischen Instrumente beschrieben.

Auf dem SPD-Sonderparteitag am 01. Juni 2003 appellierte der zu jener Zeit amtierende Bundeskanzler Gerhard Schröder dafür, Reformpakete für die sozialen Sicherungssysteme anzuschieben: „Wir müssen anerkennen und aussprechen, dass die Altersentwicklung unserer Gesellschaft, wenn wir jetzt nichts ändern, schon zu Lebzeiten dazu führen würde, dass unsere vorbildlichen Systeme der Gesundheitsversorgung und der Alterssicherung schlicht nicht mehr bezahlbar wären. […] Was wir heute miteinander beweisen müssen […] ist der Mut, Neues zu wagen. Dabei werden wir uns von manchem, was uns lieb und gelegentlich leider auch teuer ist […], verabschieden müssen.“ (Sozialdemokratische Partei Deutschlands 2003, S. 3 und 4).

[38] Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales wird Ende 2006 einen zusammenfassenden Bericht zur „Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ einschließlich der Ergebnisse zur Einführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende (SGB II) und die Untersuchung von Transferleistungen vorlegen (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 24f).

Regelungen der Altersteilzeitarbeit und Altersrente wegen Arbeitslosigkeit

Seit 01. Januar 2000 ist die Altersteilzeitarbeit auch für teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer möglich. Voraussetzung hierfür ist, dass sie trotz verminderter Stundenzahl in der Arbeitslosenversicherung versicherungspflichtig sind. Zuvor konnten nur Vollzeitbeschäftigte, Altersteilzeitarbeit in Anspruch nehmen. Zudem erhalten Unternehmen bis zu 50 Mitarbeitern auch dann Fördergelder bei Altersteilzeit, wenn sie den freigewordenen Arbeitsplatz an einer anderen Stelle im Unternehmen platzieren und diesen mit einem Arbeitslosen oder Auszubildenden neu besetzen. Arbeitgeber mit mehr als 50 Beschäftigten können Anfang 2000 erstmals Förderleistungen von der BA geltend machen, wenn auf die freigewordene Stelle ein anderer Mitarbeiter in seinem Aufgabenbereich nachrückt oder ein Auszubildender übernommen wird (vgl. Die Bundesregierung 2000, S. 20). Bisher haben die Unternehmen nur dann Förderleistungen erhalten, wenn anstelle eines Altersteilzeit-Beschäftigten ein arbeitsloser Leistungsempfänger eingestellt wurde.

In den Jahren 2006 bis 2008 erfolgt die stufenweise Anhebung der Altersgrenze vom 60. auf das 63. Lebensjahr für den frühesten Beginn der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit. So können Versicherte, die im Januar 1946 geboren sind, diese Altersrente mit 60 Jahren und einem Monat, die im Februar 1946 geborenen Versicherten frühestens mit 60 Jahren und zwei Monaten, etc. beziehen. Die im Dezember 1948 und später geborenen Versicherten können eine Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit nur noch mit Vollendung des 63. Lebensjahres in Anspruch nehmen. Ein vorzeitiger Rentenbezug, auch unter Inkaufnahme von höheren Abschlägen, ist bei dieser Altersrente nicht möglich. Versicherte, die nach dem 31. Dezember 1951 geboren sind, haben keinen Anspruch mehr auf diese Rentenart (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006b).

Erleichterte Befristung von Arbeitsverhältnissen mit älteren Arbeitnehmern

Zur Erleichterung der befristeten Arbeitsverhältnisse nach § 14 Abs. 3 Satz 1 des Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) trägt die Änderung im Arbeits- und Sozialrecht zum 1. Januar 2001 bei, dass mit Arbeitnehmern nach Vollendung des 58. Lebensjahres (bisher 60. Lebensjahr) befristete Arbeitsverträge ohne sachlichen Grund und ohne zeitliche Höchstgrenze abgeschlossen werden können.[39] Bis zum 31. Dezember 2006 können nach § 14 Abs. 3 Satz 4 TzBfG befristete Arbeitsverträge ohne sachlichen Grund mit Arbeitnehmern, die bereits das 52. Lebensjahr

[39] Nach § 14 Absatz 1 TzBfG ist die Befristung eines Arbeitsvertrages nur dann zulässig, wenn diese durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt ist.

(bisher 58. Lebensjahr) vollendet haben, abgeschlossen werden (vgl. Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge).

In Folge der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) ist der § 14 Abs. 3 Satz 4 TzBfG nicht mehr anwendbar. Der EuGH hatte am 22. November 2005 entschieden, dass die Vertragsbefristung ohne sachliche Begründung eine unzulässige Diskriminierung älterer Arbeitnehmer darstellt. In dieser Neuregelung ist verankert, dass auf dem Arbeitsmarkt durchaus Ungleichbehandlungen zugelassen werden, jedoch nur um Ziele aus den Bereichen Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarkt zu verfolgen. Die Befristung müsse dann zur Erreichung dieses Zieles angemessen und erforderlich sein. Der Gerichtshof entschied: Das Ziel, die berufliche Eingliederung arbeitsloser älterer Arbeitnehmer zu fördern, rechtfertigt nicht die Ungleichbehandlung der Arbeitnehmer wegen des Alters. Nach Ansicht der Richter läuft diese Regelung nämlich darauf hinaus, dass allen Arbeitnehmern nach Vollendung des 52. Lebensjahres unterschiedslos und bis zum Ruhestand befristete sowie unbegrenzt häufig verlängerte Arbeitsverträge angeboten werden können. In dem Urteil heißt es, das ältere Beschäftigte damit Gefahr liefen, von „festen Beschäftigungsverhältnissen ausgeschlossen zu sein, die doch einen wichtigen Aspekt des Arbeitnehmerschutzes darstellen“ (Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften 2005).

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat durch das Urteil vom 26. April 2006 (7 AZR 500/04) in Umsetzung der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes entschieden, dass Arbeitsverträge nicht allein wegen des Alters des Arbeitnehmers befristet werden dürfen. Dementsprechend sind nunmehr sämtliche auf § 14 Abs. 3 Satz 4 TzBfG gestützten Befristungen unwirksam (vgl. Bundesarbeitsgericht 2006).

Die Herabsetzung des Alters von 58 auf 52 Jahre für Arbeitnehmer, für die ein befristetes Arbeitsverhältnis ohne Sachgrund und ohne zeitliche Begrenzung möglich war, wurde von den Unternehmen kaum angenommen. Die im Mai 2003 vorgenommene Evaluation zeigt, dass der Anteil der 56- bzw. 58-Jährigen, die einen befristeten Arbeitsvertrag hatten, kaum höher war als bei den angrenzend jüngeren „Alterskohorten“ (siehe Glossar). Überdies hatten Arbeitnehmer unter 47 Jahre deutlich häufiger einen befristeten Arbeitsvertrag als Ältere. Die durchschnittliche Dauer der Befristung war im Mai 2003 sowohl bei den 52- bis 57-Jährigen wie auch bei den jüngeren Arbeitnehmern ähnlich, zwischen 15 und 18 Monaten. Insgesamt konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Möglichkeit einer erleichterten Befristung bei älteren Arbeitnehmern keine wesentliche Wirkung auf das Einstellungsverhalten der Unternehmen hat. Diese Erkenntnis wurde darauf zurückgeführt, dass sich die Unternehmen noch nicht darüber bewusst sind, dass aufgrund des demographischen Wandels sowohl die Belegschaften wie auch die Arbeitssuchenden älter werden. Hinzu kommt, dass in den Tarifverträgen

der einzelnen Branchen wie Chemie und Metall oftmals gar nicht die Möglichkeit gegeben ist Arbeitsverträge für einen längeren Zeitraum zu befristen. Durch eine repräsentative Befragung von 1.767 Betrieben mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten konnte die Erkenntnis bestätigt werden, dass nur geringes Interesse an der Neuregelung besteht und wenige Arbeitgeber davon ausgehen, dass in ihrem Unternehmen ältere Arbeitnehmer aufgrund der Neuregelung eingestellt werden (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 128f).

Förderung der Weiterbildung für Arbeitnehmer ab 50 Jahre

Das Gesetz zur Reform der arbeitsmarktpolitischen Instrumente „Job-AQTIV" ist am ersten Januar 2002 in Kraft getreten. AQTIV setzen sich aus den Worten Aktivieren, Qualifizieren, Trainieren, Investieren und Vermitteln zusammen. Dieses Gesetz ist ein zentraler Schritt zu einer grundlegenden Reform der aktiven Arbeitsmarktpolitik und hat das Ziel, Arbeitslosigkeit zu verhindern bevor sie entsteht und Arbeitslose schnellstmöglich wieder in das Erwerbsleben zu integrieren (vgl. Die Bundesregierung 2001, S. 36f).

Im Rahmen der aktiven Arbeitsförderung sollen bereits zu Beginn der Arbeitslosigkeit die beruflichen Stärken und Chancen der Arbeitslosen umfassend analysiert und frühzeitig geprüft werden, wie Hindernisse bei der Arbeitssuche überwunden und eine dauerhafte Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erzielt werden können. Voraussetzung für diese Maßnahme ist die aktive Mitwirkung des Arbeitslosen. In einer Eingliederungsvereinbarung zwischen der Agentur für Arbeit und dem Arbeitssuchenden werden die Pflichten und Aktivitäten verbindlich festgehalten (vgl. Die Bundesregierung 2002). Das Job-AQTIV-Gesetz setzt insbesondere für Ungelernte, gering qualifizierte und ältere Arbeitnehmer neue Akzente. Das Gesetz enthält eine Vielzahl von Maßnahmen, mit denen die Agenturen für Arbeit frühzeitig reagieren können, wenn Arbeitsplätze gefährdet sind oder ein Übergang von der Arbeitslosigkeit in die Langzeitarbeitslosigkeit droht.[40] Im Fokus stehen vor allem die Vermittlung und die Qualifikation der Arbeitssuchenden. Die Agenturen für Arbeit übernehmen die Weiterbildungskosten, wenn die Arbeitnehmer in klein- und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten tätig und älter als 50 Jahre alt sind (vgl. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung 2002). Die bis 31. Dezember 2005 befristeten Fördermöglichkeiten bei beruflicher Weiterbildung älterer und von Arbeitslosigkeit bedrohter Arbeitnehmer wurde bis Ende Dezember 2006 verlängert (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006b).

[40] Die Bundesagentur für Arbeit hat im Jahr 2004 rund 20,2 Millionen Euro für Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Job-AQTIV-Gesetzes ausgegeben. Es haben in jenem Jahr ca. 1.200 Arbeitnehmer an den Maßnahmen teilgenommen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2005a, S. 84f).

Die Förderung der beruflichen Weiterbildung hat sich bereits vor den Reformen als erfolgreich erwiesen. Der Übergang in die Erwerbstätigkeit in eine ungeförderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung erfolgte bei den geförderten Personen bereits in den ersten drei Jahren nach Maßnahmenbeginn bzw. nach der Maßnahmenteilnahme. Es konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich die Teilnahme an einer kürzeren, beispielsweise einjährigen Weiterbildungsmaßnahme, positiv auf die Beschäftigungschancen der geförderten Personen auswirkt. Ebenso kann ein positiver Effekt auf die spätere Chance, eine ungeförderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung auszuüben, aufgezeigt werden. Die Teilnahme an längeren Maßnahmen führt ebenfalls zu einer frühzeitigen Ausgliederung aus der Arbeitslosigkeit. Es konnte jedoch nicht nachgewiesen werden, ob sich die über einen längeren Zeitraum besuchten Weiterbildungsmaßnahmen auch zu einem späteren Zeitpunkt positiv auf eine versicherungspflichtige Beschäftigung auswirken. Die langfristige Wirkung der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen auf die späteren Beschäftigungschancen der geförderten Personen kann erst nach einem längeren Beobachtungszeitraum aufgezeigt werden und ist daher gegenwärtig noch nicht möglich (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 73f).

Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer

Eine weitere Regelung, die im Rahmen des Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt festgeschrieben wurde, ist die Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer. Nach § 421j SGB III haben Arbeitnehmer, die älter als 50 Jahre sind und ihre Arbeitslosigkeit durch Aufnahme einer geringer entlohnten versicherungspflichtigen Beschäftigung beenden oder vermeiden, Anspruch auf Leistungen der Entgeltsicherung. Sie können ihren Anspruch auf Entgeltsicherung beim Job-Center[41] geltend machen, wenn sie bei Aufnahme der Beschäftigung noch einen Restanspruch von mindestens über 180 Tagen verfügen oder einen Anspruch auf Arbeitslosengeld über mindestens die gleiche Dauer hätten. Der Zuschuss zum Arbeitsentgelt beträgt 50 Prozent der monatlichen Nettoentgeltdifferenz[42]. Zudem wird ein zusätzlicher Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung geleistet. Der Leistungsempfänger erhält die Entgeltsicherung für die Dauer des Anspruches auf Arbeitslosengeld, die vor Aufnahme der Beschäftigung bestanden hat oder bestanden hätte. Der Anspruch auf Entgeltsicherung bestand bis zum 31. Dezember 2005 (vgl. SGB III) und wurde im Jahr 2006 um zwei weitere Jahre bis

[41] Die Job-Center sind in den Agenturen für Arbeit integriert und dienen als erste Anlaufstelle für Arbeitssuchende. Die Arbeitssuchenden werden in den Job-Centern in allen Vermittlungs- und Leistungsangelegenheiten umfassend betreut (vgl. Die Bundesregierung 2004a, S. 53).

[42] Die Nettoentgeltdifferenz entspricht dem Unterschiedsbetrag zwischen dem pauschalierten Nettoentgelt, das sich aus dem der Bemessung des Arbeitslosengeldes zugrunde liegenden Arbeitsentgelt ergibt und dem pauschalierten Nettoentgelt der aufgenommenen Beschäftigung (vgl. § 421j SGB III).

Ende des Jahres 2007 verlängert (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006b).

Die Evaluationsergebnisse belegen, dass die Zugänge in die Entgeltsicherung im Jahr 2004 im Vergleich zum Vorjahr deutlich höher waren. Die Mehrheit der geförderten Personen erhielt in 2004 einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt bis unter 285 Euro monatlich bzw. 9,50 Euro täglich. Das Arbeitsentgelt lag in der neuen Beschäftigung bis zu 570 Euro monatlich niedriger als zuvor. Die Erkenntnis, dass es sich bei diesem Instrument um eine Pflichtleistung der Bundesagentur für Arbeit handelt und die Agenturen „in ihr ein weiteres Instrument in einem ohnehin schon überbordenen Instrumentarium aktiver Arbeitsmarktpolitik“ (Deutscher Bundestag 2006, S. 112) sehen, nimmt dieses Instrument in den Agenturen eher einen geringen Stellenwert ein und wird aus diesem Grund in Gesprächen mit potenziellen Nutzern nicht offensiv angeboten. Die Vermittlungsfachkräfte vertreten die Meinung, dass sich bei den älteren Arbeitssuchenden kaum die Frage stellt, ob sie ein Stellenangebot trotz des niedrigeren Entgelts annehmen, weil Unternehmen kaum Ältere einstellen. In dem Zeitraum von Ende 2004 bis April 2005 wurden 300 Telefoninterviews und zehn Gruppendiskussionen mit Nutzern der Entgeltsicherung durchgeführt.

Im Rahmen der Untersuchung sollte u. a. festgestellt werden, ob sich die Beschäftigungschancen von anspruchsberechtigten Personen durch die Einführung der Entgeltsicherung anders entwickelt haben, als die bei einer vergleichbaren Personengruppe in dem Alter zwischen 48 und 49 Jahre. Durch die Evaluationsergebnisse konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Entgeltsicherung keinen Einfluss auf die Beschäftigungschancen der anspruchsberechtigten Personen hat. In Anbetracht der Ergebnisse konnten vielmehr erhebliche Mitnahmeeffekte seitens der Anspruchsberechtigten aufgewiesen werden. Etwa 90 Prozent der Befragten haben angegeben, dass sie eine Beschäftigung auch ohne Entgeltsicherung angenommen hätten bzw. die Entgeltsicherung vielmehr als Erleichterung aufgrund des geringeren Einkommens betrachtet haben. Lediglich acht Prozent der Befragten gaben an, dass sie die Beschäftigung ohne die Entgeltsicherung nicht aufgenommen hätten (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 112ff).

Befreiung des Arbeitgebers von Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung

Nach § 421k SGB III wird der Arbeitgeber von der Beitragstragung befreit, wenn er ein Beschäftigungsverhältnis mit einem zuvor arbeitslosen Arbeitnehmer, der das 55. Lebensjahr vollendet hat, erstmalig begründet. Vom 01. Januar 2006 an, werden die Arbeitgeber nur noch von der Beitragspflicht befreit, wenn vor dem 01. Januar 2006 ein Beschäftigungsverhältnis mit einem über 55-jährigen arbeitslosen Arbeitnehmer ent-

standen ist (vgl. SGB II). Die arbeitsmarktpolitische Regelung wurde um zwei weitere Jahre verlängert. Demzufolge wird der Arbeitgeber bei Einstellung eines älteren Arbeitlosen bis Ende des Jahres 2007 von den Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung befreit (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006b).

Die Befreiung der Arbeitgeber von Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung wurde im Jahr 2003 bei rund 7.400 neuen Beschäftigungsverhältnissen gewährt, davon entfiel fast 70 Prozent auf die Beschäftigung in den neuen Bundesländern. Die Arbeitgeber müssen den Anspruch auf Beitragsbefreiung bei der Anmeldung zur Sozialversicherung geltend machen. Aufgrund der geringen Inanspruchnahme des Förderinstruments ist daraus schlusszufolgern, dass vermutlich vielen Betrieben, die Arbeitslose über 55 Jahre einstellen, die Beitragsbefreiung eher unbekannt sind. In einer Befragung von 30 geförderten Betrieben hat sich herausgesellt, dass sie ihre Informationsquelle über diese Fördermöglichkeit überwiegend in den Agenturen für Arbeit erhalten haben. Eine weitere Erkenntnis ist, dass es sich bei den geförderten Betrieben vor allem um Unternehmen gehandelt hat, die sich gezielt über Fördermöglichkeiten der Agenturen für Arbeit informieren und häufig auch andere arbeitsmarktpolitische Maßnahmen nutzen. Bei einem Vergleich der Entwicklung der Beschäftigungschancen von anspruchsberechtigten Personen vor und nach der Einführung der arbeitsmarktpolitischen Fördermöglichkeit mit der Entwicklung bei einer vergleichbaren Personengruppe in dem Alter zwischen 52 und 54 Jahren konnte kein Einfluss des Instruments auf die Beschäftigungschancen der anspruchsberechtigten Personen festgestellt werden. Diese Erkenntnis bestätigt die Aussage der 30 befragten Betriebe, die überwiegend auch die über 55-Jährigen ohne die Fördermöglichkeit eingestellt hätten (vgl. Deutscher Bundestag 2006, S. 111).

3.3 Regionale arbeitsmarktpolitische Programme und Maßnahmen

Die politischen Akteure setzen sich mit Programmen und Kampagnen verstärkt dafür ein, dass die Beschäftigungschancen der älteren Arbeitslosen verbessert werden. In erster Linie muss eine höhere Akzeptanz in den Unternehmen und bei den Personalverantwortlichen geschaffen werden, dass Ältere ebenso wie Jüngere innovations- und anpassungsfähig sind und einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Aus diesem Grund sind Informationen und Aufklärung über die demographische Entwicklung, über deren Auswirkungen und über die Eigenschaften bzw. Vorteile älterer Arbeitnehmer erforderlich.

Die Bundesagentur für Arbeit hat im Jahr 2000 bereits die zweite Informations- und Vermittlungskampagne „50plus – die können es“ ins Leben gerufen (vgl. Kistler & Huber 2002, S. 24), um darin noch gezielter für die Einstellung von älteren Arbeitslosen in Be-

trieben zu werben. Im Rahmen der Kampagne erfolgte eine Vielzahl von Inseratschaltungen in Politik- und Wirtschaftsmagazinen, in überregionalen Tages- und Wirtschaftszeitungen sowie in den Medien des Handwerks und der Industrie- und Handelkammern. Ein weiterer Schwerpunkt dieser Kampagne war der Internetauftritt. Die Internetseiten enthalten Informationen zu den Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Personalbeschaffung sowie Hinweise zur Leistungsfähigkeit Älterer und zu den Vorteilen von altersgemischten Teams. Die Kampagne „50plus – die können es“ wurde außerdem in Pressekonferenzen, Arbeitsmarktgesprächen mit Arbeitgebern und Bewerbern, Vortrags- und Informationsveranstaltungen sowie in regionalen Rundfunk- und Fernsehsendungen vorgestellt (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2003, S. 12).

Daraufhin folgten weitere arbeitsmarktpolitische Maßnahmen speziell für Ältere, beispielsweise im Rahmen des Bayerischen Arbeitsmarktfonds, das arbeitsmarktpolitische Programm „50-plus“ in Thüringen und die Kampagne „Zeitarbeit mit 50plus“ in Nordrhein-Westfalen. Bevor auf diese Maßnahmen näher eingegangen wird, soll zunächst das von der „neuen“ Regierung initiierte mit insgesamt 240 Millionen Euro geförderte Bundesprogramm vorgestellt werden.

3.3.1 Bundesprogramm „Perspektive 50plus“

Der Auftakt des Bundesprogramms „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ erfolgte am 30. November 2005 in Berlin. Zunächst hatten sich rund 280 regionale Träger an dem Ideewettbewerb im Juni 2005 beteiligt, in dem sie verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Beschäftigungssituation vorgeschlagen haben, aus denen 62 Modellprojekte ausgewählt und prämiert wurden. Im Rahmen des Bundesprogramms werden diese Regionalprojekte über zwei Jahre gefördert (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2005b). Aus den Modellprojekten heraus haben sich verschiedene Schwerpunkte gebildet, so wurden beispielsweise bereits bewährte Instrumente wie der Lohnkostenzuschuss überarbeitet und völlig neue Konzepte entwickelt, wie z. B. der Aufbau eines Fonds für Zuschüsse, Darlehen und Bürgschaften zur Unterstützung der Einrichtung von Arbeitsplätzen für Ältere (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006d).

Beispielhaft ist u. a. das Projekt „Best Agers“ zu nennen, das in Gelsenkirchen durchgeführt wird und den Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen gelegt hat. Im Rahmen dieses Projektes ermittelt ein Team bestehend aus Beratern und Vertretern von Verbänden den Arbeitskräftebedarf der regionalen Unternehmen an älteren Arbeitnehmern. Bisher wurden 948 Unternehmenskontakte aufgebaut, von denen 232 einen Bedarf aufgezeigt haben (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales

2006d). Die für die neu zu besetzenden Stellen ausgewählten älteren Arbeitnehmer werden beraten und auf die Tätigkeit in Form von Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet. Im Mittelpunkt des Projektes steht die Bildung zweier „Job-Clubs“ in der Innenstadt von Gelsenkirchen und in Gelsenkirchen-Buer, als zentrale Anlaufstationen für Arbeitssuchende über 50 Jahre und Unternehmen (siehe www.best-ager-50plus.de).

Die neun Vermittlungszentren in Trier, als „Job-Erfolg für Erfahrene“ bezeichnet, bestehend aus regional anerkannten und erfahrenen Trägern der Arbeitsmarktförderung, konnten bereits im Januar 2006 mehr als 30 Vermittlungen vermelden. Sie verfolgen einen Ansatz der erfolgsorientierten Honorierung von Vermittlungen. Zusätzlich werben prominente Paten wie der Bundesliga-Schiedsrichter Herbert Fandel und der Krimi-Autor Jacques Berdorf für die Tätigkeit der Vermittlungszentren bei regionalen Unternehmen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006d).

Die Arbeitsgemeinschaft Landkreis Müritz hat ebenso ihren Schwerpunkt im Rahmen des Projektes „Job-direkt 100“ auf die Vermittlung von älteren Langzeitarbeitslosen gelegt. Die Projektverantwortlichen verfolgen das Ziel, etwa 100 ältere Langzeitarbeitslose pro Jahr in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln, Ende Januar 2006 hatten bereits acht ältere Arbeitnehmer ein unbefristetes Arbeitsverhältnis aufgenommen. Im ersten Schritt des Projektes wird Kontakt zu Arbeitgebern hergestellt, die Bedarf an Arbeitskräften melden. Entlang des konkret formulierten Stellenprofils des Arbeitgebers werden potenzielle Arbeitnehmer über 50 Jahre von der Arbeitsgemeinschaft gesucht, unter Anwendung eignungsdiagnostischer Instrumente die am besten auf die zu besetzende Stelle passenden herausgefiltert und dem Arbeitgeber vorgestellt. Der Arbeitgeber kann eine Eingliederungsbeihilfe von 6.500 Euro erhalten, wenn der ältere Arbeitnehmer eine unbefristet sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Unternehmen aufnimmt. Die Eingliederungsbeihilfe erfolgt in zwei Teilzahlungen, die erste mit 3.250 Euro nach Ablauf der maximal vereinbarten Probezeit von drei Monaten vorausgesetzt, dass eine Weiterbeschäftigung erfolgt und am Ende des 12. Beschäftigungsmonats nochmals mit 3.250 Euro. Zusätzlich werden die Arbeitnehmer in den ersten drei Beschäftigungsmonaten durch ein Job Coaching Programm begleitet. Der gemeinsam mit dem Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Personaldienstleister erarbeitete Personalentwicklungsplan soll eine nachhaltige Integration des älteren Arbeitnehmers im Unternehmen sicherstellen, indem spezifische Qualifizierungsmaßnahmen vorgenommen werden, um gegebenenfalls berufsfachliche Defizite des Arbeitnehmers aufzuarbeiten (siehe www.jobdirekt100.de).

Die regionalen Träger werden im Zuge der Umsetzung ihrer Maßnahmen von einem externen Beratungsunternehmen begleitet und betreut. Zur Erfolgsmessung der durch-

geführten Maßnahmen und Kontrolle der eingesetzten Mittel erfolgt eine umfassende Evaluation durch ein externes Institut.[43]

3.3.2 Programme aus dem Bayerischen Arbeitsmarktfonds

Nach den Ergebnissen der Arbeitsmarktstatistik in Bayern ist die Anzahl der Erwerbslosen, die 55 Jahre und älter sind, im Zeitraum zwischen 1994 und 1999 kontinuierlich gestiegen. Im Jahr 1994 betrug die Arbeitslosenzahl dieser Altersgruppe etwa 80.000, im Jahr 1996 bereits über 99.000 und im Jahr 1999 ca. 109.000. Ab jenem Zeitpunkt sank die Arbeitslosenzahl der Personen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, drastisch. Die Arbeitslosenzahl dieser Altersgruppe betrug im Jahr

- 2000 etwa 94.500,
- 2001 ca. 75.350,
- 2002 ca. 67.600 und
- im Jahr 2003 etwa 63.200 (vgl. Landesarbeitsamt Bayern 2003, S. 5).

Die sinkenden Zahlen der älteren Arbeitslosen sind auf die verstärkte Inanspruchnahme der Vorruhestandsregelungen in jener Zeit zurück zu führen. Ebenso beruht die positive Entwicklung der Arbeitslosenzahlen auf den im Jahr 1996 initiierten Beschäftigungspakt in Bayern.

Der Abschluss des Beschäftigungspakts erfolgte in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, Organisationen der Wirtschaft und der Bayerischen Staatsregierung mit dem Ziel, die Arbeitslosigkeit in Bayern intensiv zu bekämpfen. Ein wichtiger Bestandteil des Beschäftigungspakts ist der Arbeitsmarktfonds der im Jahr 2000 initiiert wurde. Der Arbeitsmarktfonds mit einem Volumen von 400 Millionen DM wurde aus Privatisierungserlösen der Offensive Bayern angelegt. Die Zinserträge aus den Privatisierungserlösen ermöglichten die Finanzierung zusätzlicher Qualifizierungs- und Arbeitsfördermaßnahmen (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2001, S. 5f).

[43] Alle zwei Monate erscheint ein Newsletter zum Bundesprogramm mit aktuellen Informationen aus den Modellprojekten. Nähere Informationen hierzu unter http://www.perspektive50plus.de (am 23.03.2006).

Die Beteiligten des Beschäftigungspakts legten gemeinsam die inhaltlichen Schwerpunkte des Arbeitsmarktfonds fest. Mehr als 180 Maßnahmen wurden bis März 2001 gestartet, die sich u. a. auf folgende Inhalte beziehen:

- Entwicklung innovativer Instrumente z. B. Maßnahmen zur beruflichen Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser,
- Unterstützung regionaler Arbeitsmarktinitiativen,
- Arbeitnehmerüberlassung in gemeinnütziger Trägerschaft zur beruflichen Eingliederung von Sozialhilfeempfängern,
- Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten für von Arbeitslosigkeit bedrohte Mitarbeiter aus klein- und mittelständischen Betrieben zur Anpassung an den technologischen und strukturellen Wandel,
- Maßnahmen im Bereich Arbeit statt Sozialhilfe (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2001, S. 7).

Die Agenturen für Arbeit in Bayern bieten älteren Arbeitslosen im Rahmen des Arbeitsmarktfonds außerdem intensive Einzelgespräche an. Im Fokus dieser Gespräche stehen u. a. Wiedereingliederungsvereinbarungen, Aufforderungen zur Eigeninitiative sowie Motivation zu Trainings- und Wiedereingliederungsmaßnahmen. Zudem werden Gruppeninformationen zu den Themen Arbeitsmarkt, Selbstinformationsrichtungen, Qualifizierungs- und Vermittlungsmöglichkeiten, Existenzgründung etc. angeboten (vgl. Landesarbeitsamt Bayern 2002, S. 4f).

Die Zunahme der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt lässt den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen erkennen. In den Jahren 1998 bis 2001 ist die Beschäftigung der 50- bis 54-Jährigen von rund 358.000 um 17,8 Prozent auf etwa 421.600 angestiegen. Bei den 60 Jahre und älteren ist ebenfalls ein Anstieg der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von rund 80.000 um 42,1 Prozent auf etwa 113.600 zu verzeichnen (vgl. Landesarbeitsamt Bayern 2002, S. 1f).

3.3.3 Arbeitsmarktpolitisches Programm in Thüringen „50-plus“

Im November 2000 gab es in Thüringen etwa 49.000 Erwerbslose in der Altersgruppe 50 bis 59 Jahre, mit einem Anteil von 26,7 Prozent an der Gesamtzahl der Arbeitslosen in Thüringen. Die Quote der Langzeitarbeitslosen mit über 6-monatiger Arbeitslosigkeit war in dieser Altersgruppe mit 61,3 Prozent überproportional hoch (vgl. Reuße 2002, S. 103).

Im Jahr 1999 wurde das Programm „50-plus“ ins Leben gerufen, das im April 2000 in Kraft trat mit dem Ziel, die Beschäftigungsquote der über 50-Jährigen zu erhöhen und

dementsprechend die Arbeitslosigkeit Älterer in Thüringen zu verringern. Im Kern setzte das Programm auf bereits bestehende arbeitsmarktpolitische Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit auf. Im Mittelpunkt des Maßnahmenbündels stehen die Förderung von Eingliederungs- und Einstellungszuschüssen sowie Strukturanpassungsmaßnahmen für Wirtschaftsunternehmen, wenn ältere Arbeitnehmer dauerhaft eingestellt werden. Sofern Beschäftigungsmaßnahmen in dauerhafte Arbeitsplätze umgewandelt werden, haben auch Kommunen, Vereine und sonstige Organisationen Anspruch auf Anschlussförderungen. Eine weitere Maßnahme ist die Förderung von innovativen Projekten. Hierbei werden Sachkosten für die Erstausstattung der Arbeitsplätze und die zusätzlichen Verwaltungskosten übernommen (vgl. Reuße 2002, S. 103).

Voraussetzung für die Förderung ist, dass
- ein Arbeitnehmer, der das 50. Lebensjahr vollendet hat, langzeitarbeitslos bzw. von der Langzeitarbeitslosigkeit bedroht ist, unbefristet eingestellt wird;
- ein Antrag, der bei der Regionalstelle der Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (GFAW mbH) und parallel ein Förderantrag bei der regionalen Agentur für Arbeit gestellt und genehmigt wird,
- das Unternehmen bzw. die Organisation mit Sitz oder Niederlassung in Thüringen einen zusätzlichen, sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz schafft (vgl. Reuße 2002, S. 104).

Sofern die Voraussetzungen erfüllt sind, erhält der Arbeitgeber eine Förderung für die Dauer von bis zu zwei Jahren. Die GFAW mbH leistet im ersten Förderjahr einen Zuschuss von bis zu 50 Prozent des Bruttoarbeitsentgeltes, maximal 9.000 Euro bei Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen. In diesem Zuschuss ist ein pauschalierter Arbeitergeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag in Höhe von 20 Prozent enthalten. Im zweiten Förderjahr wird ein Zuschuss von bis zu 40 Prozent, einschließlich des pauschalierten Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag in Höhe von 20 Prozent, maximal 6.000 Euro bei Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen, gewährt. Die Auszahlung des Zuschusses erfolgt anteilig nach der Hälfte und nach dem Ende des Bewilligungszeitraumes, nachdem die Verwendungsnachprüfung erfolgte (vgl. Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH 2005c, S. 4).

Die Bewilligung von Anträgen zu den Richtlinien „50-plus“ erfolgte aufgrund der Haushaltslage und der dementsprechenden Mittelzuweisungen an die GFAW mbH nur bis zum 31. Juli 2005 (vgl. Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH 2005a, S. 1). Eine Laufzeit des Programms war bis Dezember 2006 vorgesehen (vgl. Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH 2005b, S. 1).

3.3.4 Kampagne „Zeitarbeit mit 50 plus“ in Nordrhein-Westfalen

In den letzten Jahren haben private Personaldienstleistungsunternehmen, wie Zeitarbeitsfirmen, Personalberater und Personalvermittler in der Bundesrepublik Deutschland erheblich an Bedeutung gewonnen. Diese Unternehmen haben sich auf die Vermittlung, Allokation und Qualifizierung von Arbeitskräften spezialisiert. Aufgrund von Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen der Unternehmen wurden zahlreiche Aufgaben des Personalbereichs, wie z. B. betriebliche Weiterbildung, in die Geschäftstätigkeit privater Personaldienstleistungsunternehmen übertragen. Die veränderten personalpolitischen Strategien führten zur Reduzierung der Stammbelegschaft und zu einem erweiterten flexiblen Einsatz externer Arbeitskräfte (vgl. Buck et al. 2002, S. 93). Die vermittelten Arbeitskräfte werden weisungs-, zeit- und ortsgebunden in den betrieblichen Ablauf eines Unternehmens integriert.

Für die privaten Personaldienstleistungsunternehmen waren bisher ältere Arbeitskräfte und deren Problematik wie Altersarbeitslosigkeit kaum ein relevantes Thema. Sie beschränkten sich bislang bei der Personalvermittlung Älterer eher auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften (vgl. Buck et al. 2002, S. 94).

Das Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen hat sich der zukünftigen Problematik angenommen und im März 2001 das Projekt „Zeitarbeit mit 50 plus“ gemeinsam mit dem Arbeitsministerium in Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufen. Die nordrhein-westfälische Initiative richtet sich an 260.400 arbeitslose Arbeitnehmer über 50, mit einem Anteil von 33,5 Prozent an der Gesamtzahl der Arbeitslosen in Nordrhein-Westfalen. Im Einzelnen beteiligen sich folgende Zeitarbeitsunternehmen an der Initiative:

- adecco Personaldienstleistungen,
- Allbecon AG,
- Bindan GmbH & Co.,
- DIS Deutscher Industrieservice AG,
- Flexarbeit GmbH,
- I.K. HOFMANN GmbH,
- persona service GmbH,
- Randstadt Deutschland GmbH & Co.KG,
- START Zeitarbeit NRW GmbH.

Diese Zeitarbeitsfirmen haben mit dem Arbeitsministerium in Nordrhein-Westfalen eine Vereinbarung abgeschlossen, in der sie sich bereit erklären, verstärkt über 50-jährige arbeitslose Arbeitnehmer einzustellen (vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie 2001).

In die Aktivitäten des Projektes „Zeitarbeit mit 50 plus“ werden alle Arbeitslosen, die älter als 50 Jahre alt sind, einbezogen. In einem ersten Schritt der Projektaktivitäten erhielten im März 2002 rund 48.000 Arbeitslose zwischen 50 und 54 Jahren, die weniger als ein Jahr arbeitslos waren, ein Schreiben von den nordrhein-westfälischen Agenturen für Arbeit. In diesem Schreiben wurden die Betroffenen über das Programm „Zeitarbeit mit 50 plus“ informiert. Weitere Informationen zur Zeitarbeit erhielten die älteren Arbeitslosen in den sogenannte Zeitarbeitsbörsen, die von den Agenturen zusammen mit den Zeitarbeitsfirmen veranstaltet wurden. Zielsetzung der Aktion war es, diese Altersgruppe mit dem arbeitsmarktpolitischen Instrument vertraut zu machen und ihnen Angebote basierend auf ihren Qualifikationen zu unterbreiten, um ihnen die Möglichkeit zu geben über Zeitarbeit wieder dauerhaft in den Arbeitsprozess integriert zu werden (vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie 2002).

In Anbetracht dessen, dass Zeitarbeit ein Wachstumsmarkt ist und in den letzten Jahren überdurchschnittlich viele Arbeitslose durch private Personaldienstleistungsunternehmen wieder in den Arbeitsmarkt eingegliedert wurden, sollen die Vorzüge der Zeitarbeit genutzt und den älteren Arbeitslosen Chancen geboten werden. Ein weiterer Grund, warum sich das Arbeitsministerium in Nordrhein-Westfalen für die Zeitarbeitsunternehmen entschieden hat, sind die derzeit noch bestehenden Vorurteile in den privatwirtschaftlichen Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmern. Die älteren Arbeitnehmer erhalten durch die Zeitarbeit die Möglichkeit, ihr Können unter Beweis zu stellen. Die Zeitarbeitsfirmen arbeiten aufgrund der geschlossenen Vereinbarung eng mit den Agenturen für Arbeit zusammen. Die älteren Arbeitslosen werden umgehend weiterqualifiziert, sofern sie nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Die Kosten für die Weiterqualifizierung und Vermittlung werden aus Mitteln der Arbeitsverwaltung bzw. der entsprechenden Landesprogramme gedeckt (vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie 2001).

3.4 Bildungsmaßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Verbesserung der Wiedereingliederungschancen älterer Arbeitnehmer

Bei der Bundesregierung nimmt die Förderung „lebenslanges Lernen“ im Rahmen der Bildungsfinanzierung einen bedeutenden Platz ein (vgl. Kruse 2003, S. 3). Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat ein Aktionsprogramm entwickelt, um einen Beitrag zu einer nachhaltigen Förderung lebensbegleitenden Lernens aller Menschen und einer zukunftsorientierten Veränderung der Bildungsstrukturen zu leisten. Im Rahmen dieses Aktionsprogramms wurde eine Reihe von Teilprogrammen initiiert, die bildungsbereichsübergreifend angelegt wurden (vgl. Bildungsministerium für Bildung und Forschung 2001, S. 2 und S. 11).

Das Programm „**Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken**" bildet den Kern des Aktionsprogramms. Im Mittelpunkt des Programms stehen die Bildung und Vertiefung regionaler Netzwerke und der Austausch von Informationen und Erfahrungen. So können bewährte Konzepte innovativer Forschungsprojekte in andere Programme umgesetzt werden. Ziel der Kooperation ist in erster Linie, Bildungsanbieter und -nachfragende sowie andere Interessierte zu lernenden Regionen zusammenzuführen. In diesem Zusammenhang sollen insbesondere die Motivation und Bildungsbeteiligung der Menschen gesteigert sowie die Befähigung zum selbständigen Lernen gefördert werden. Des Weiteren sollen die Angebotsstrukturen sowohl qualitativ wie auch quantitativ verbessert werden hin zu einer stärkeren Nutzerorientierung (vgl. Bildungsministerium für Bildung und Forschung 2001, S. 11f).

Seit 2001 werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie der Europäischen Union etwa 71 Netzwerke bzw. Teilprojekte gefördert, die ein prägnantes Beratungs-, Lern- und Weiterbildungsangebot aufbauen und damit zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, zur Stärkung klein- und mittelständischer Unternehmen und zur regionalen Entwicklung beitragen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004b, S. 9).

Beispielhaft ist das „Lernforum zwischen Elbe und Elster" im Raum Brandenburg/Sachsen zu nennen, das sich mit dem Thema „Personalentwicklung 2010" beschäftigt. Ziel des Netzwerkes ist die Unterstützung der klein- und mittelständischen Unternehmen bei Qualifizierungskonzepten. Die regionalen Unternehmen werden beraten, wie die Kompetenzen ihrer älteren Mitarbeiter langfristig erhalten und gefördert werden können. Des Weiteren werden individuelle und bedarfsgerechte Bildungsprogramme erstellt und die Personalverantwortlichen bei der Suche nach geeigneten Bildungsträgern und -maßnahmen unterstützt. Bei förderungswürdigen Bildungsmaßnahmen ist das Netzwerk auch bei der Antragstellung behilflich. Eine langfristige Maßnahme des Netzwerkes ist es, ein Modell zu entwickeln, um die beruflichen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer in den Betrieben zu erweitern und das Potenzial dieser bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben zu nutzen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004b, S. 165).[44]

Die **Offensive „Qualität in der Weiterbildung"** ist ein weiteres Programm zur nachhaltigen Förderung lebensbegleitendes Lernen. In diesem Programm werden die Maßnahmen „gebündelt", die bereits vom Bund und den Ländern, aber auch auf Eigeninitiative von Weiterbildungsverbünden und -einrichtungen durchgeführt wurden bzw. werden. Auf der Grundlage der erworbenen Erkenntnisse aus den bislang durchgeführten

[44] Nähere Informationen zu den Lösungsansätzen und Perspektiven des Netzwerkes siehe unter http://www.lernforum-elbe-elster.de.

Maßnahmen können neue Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen entwickelt und innovative Konzepte umgesetzt werden. Zielsetzung dieser Offensive ist es in Zusammenarbeit mit den Ländern, Trägern und Verbänden, die Qualität des Weiterbildungssystems zu verbessern. Im Rahmen dieser Maßnahme sollen die Teilnehmer vor allem konkrete Hilfestellungen erhalten. Zudem werden Anreize für Träger und Anbieter geschaffen, weiterhin innovative Qualitätsentwicklungs- und Qualitätsmanagementsysteme zu entwickeln und auf breiter Basis zu erproben (vgl. Bildungsministerium für Bildung und Forschung 2001, S. 15f).

Die aufgezeigten Qualifizierungsprogramme verdeutlichen die Neuorientierung der Arbeitsmarktakteure. Anhand der zahlreich initiierten Programme und Projekte ist erkennbar, dass sich die Bundesregierung in erheblichem Umfang für die Etablierung des lebenslangen Lernens einsetzt und dies auch finanziell fördert. Damit werden Voraussetzungen geschaffen, die zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer erheblich beitragen können.

3.5 Maßnahmen zur alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit von überbetrieblichen Akteuren

Überbetriebliche Akteure, wie Tarifpartner, Bildungsträger, Kammern oder Berufsgenossenschaften haben sich der Problematik des demographischen Wandels zugewandt und erste Ansätze zur Verbesserung der Bedingungen für eine alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit, innerhalb der jeweiligen Aufgaben- und Leistungsspektren, entwickelt.

Bildungswerke der Wirtschaft, die Handwerkskammern und die Industrie- und Handelskammern bieten im Bereich der **beruflichen Weiterbildung** fachspezifische Fortbildungsmaßnahmen an, die für Arbeitslose und berufsbegleitend für Beschäftigte in Unternehmen angeboten werden. Bei den Gewerkschaften werden verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl für Gewerkschaftsmitglieder wie auch für Funktionäre, Betriebs- und Personalräte und Vertrauensleute angeboten. Im Rahmen dieser Bildungsmaßnahmen werden politische Grundlagen sowie methodische und soziale Kompetenzen, aber auch Aspekte der betrieblichen Arbeitsgestaltung wie z. B. Gesundheits- und Umweltschutz vermittelt (vgl. Mohr 2002, S. 19f).

Die überbetrieblichen Akteure können mittels der **Informations- und Öffentlichkeitsarbeit** erheblich zur Sensibilisierung im Umgang mit älteren Arbeitnehmern beitragen. In den vergangenen Jahren wurden zunehmend relevante Aspekte der alterns- und altersgerechten Erwerbsarbeit, wie das lebenslange Lernen und die Aspekte der Arbeits-

gestaltung in den Unternehmen durch altersgemischte Gruppenarbeit, in Form von Studien, Broschüren, Vorträgen, Tagungen, Seminaren oder anderen Veranstaltungen thematisiert. Im Rahmen eines Leonardo-Projektes der IG Metall wurde beispielsweise eine Handlungshilfe für Gruppenarbeit mit älteren Arbeitnehmern entwickelt. Diese Handlungshilfe richtet sich an Personalverantwortliche, Gruppensprecher und Betriebsräte. Mittels dieser Maßnahme soll den Personengruppen aufgezeigt werden, dass das Wissen der älteren Beschäftigten insbesondere durch die betriebliche Einführung von Gruppenarbeiten gefördert und genutzt werden kann (vgl. Mohr 2002, S. 24).

Eine weitere Maßnahme seitens der überbetrieblichen Akteure ist der **präventive Gesundheitsschutz**. Berufsgenossenschaften bieten Seminare im Bereich des präventiven Gesundheitsschutzes für Sicherheitsfachkräfte und -beauftragte, Arbeitsmediziner, Führungskräfte und Betriebe an. In einem Pilotseminar der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaften werden die Probleme älterer Erwerbstätiger explizit thematisiert und über arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse des Alterungsprozesses, betriebliche Lernerfordernisse älterer Arbeitnehmer sowie die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und -zeiten informiert. Des Weiteren werden Seminare zur Gesundheitserziehung direkt für Beschäftigte angeboten, beispielsweise in Form von Bewegungstrainings oder Rückenschulen (vgl. Mohr 2002, S. 21).

Insgesamt wird deutlich, dass sich die überbetrieblichen Akteure bereits mit dem Thema älter werdende Belegschaften beschäftigen und einige Handlungsansätze entwickelt haben. Einen großen Beitrag leisten sie insbesondere durch die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, indem die Gesellschaft und die Unternehmen für das Thema sensibilisiert und über die Arbeitsmarktprobleme älterer Erwerbspersonen im Allgemeinen aufgeklärt werden.

3.6 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die Änderungen der gesetzlichen Neuregelungen und die zahlreich durchgeführten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zeigen, dass sich die Bundesregierung und die Akteure auf dem Arbeitsmarkt den Herausforderungen des demographischen Wandels stellen. Den politischen Akteuren ist durchaus bewusst, dass sie die künftige Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland nur bedingt beeinflussen können. Sie können dennoch Rahmenbedingungen schaffen, um die „Daseinsfürsorge“ beispielsweise in Form von Transferleistungen auch in Zukunft zu gewährleisten. Im Laufe der Jahre hat sich bei vielen Menschen eine Anspruchshaltung auf die Leistungen des Staates entwickelt. In Konsequenz kommt es zu Mitnahmeeffekten, die zu steigenden Ausgaben und damit zu höheren Belastungen der sozialen Sicherungssysteme führen. Die Neurege-

lungen der gesetzlichen Rentenversicherung sollen dazu beitragen, dass die Anreize für ältere Arbeitnehmer vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszutreten vermindert werden. So müssen die Versicherten bei vorzeitiger Inanspruchnahme der Altersrente mit einem Abschlag rechnen, der maximale Abschlag beträgt derzeit 10,8 Prozent (siehe http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de). Der festgelegte Abschlag wirkt sich auf die Höhe der Rentenzahlung an den Versicherten aus und bleibt auch nach Erreichen des gesetzlichen Rentenzugangsalters bestehen. Des Weiteren sind Frühverrentungen nur noch für bestimmte Altersgruppen möglich. So haben Versicherte, die nach dem 31. Dezember 1951 geboren sind, auf die Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeitarbeit keinen Anspruch mehr. Vielmehr sollen die älteren Arbeitnehmer gefördert und motiviert werden, länger im Erwerbsleben zu bleiben, indem deren Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert werden.

Die Bundesagentur für Arbeit hat durch Öffentlichkeitsarbeit, in Form von Informationsveranstaltungen, versucht, die Arbeitgeber gezielt über die besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten der Älteren und über die demographische Entwicklung aufzuklären bzw. zu informieren. Seit 2002 werden den Arbeitgebern verstärkt gezielte Fördermöglichkeiten, bei Einstellung eines über 50-jährigen Arbeitslosen, angeboten beispielsweise Eingliederungszuschüsse und die Befreiung von Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung. Die initiierten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, wie der Bayerische Arbeitsmarktfonds und die Kampagne „Zeitarbeit mit 50 plus“ in Nordrhein-Westfalen, haben zur höheren Erwerbsquote der über 55-Jährigen beigetragen. Ob diese Arbeitsmarktkonzepte auch langfristig erfolgreich sein werden, wird erst in einigen Jahren erkennbar sein. Dennoch ist es unabdinglich, weiterhin Konzepte zu entwickeln und die bestehenden Ansätze zu optimieren. Das in 2005 initiierte Bundesprogramm „Perspektive 50 plus – Beschäftigungspakt in den Regionen“ zeigt, dass sich die Bundesregierung weiterhin dieser Aufgabe annimmt, die Beschäftigungssituation der älteren Erwerbslosen und die von Arbeitslosigkeit bedrohten älteren Beschäftigten zu verbessern.

4 Ältere Arbeitnehmer in Unternehmen – Chancen, Risiken und Modelle

4.1 Neuorientierung der betrieblichen Personalpolitik

In den Unternehmen müssen die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern überwunden und notwendige Maßnahmen entwickelt werden, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Die längere Lebensarbeitszeit der Arbeitnehmer erfordert Maßnahmen, die nicht nur den Älteren sondern auch den jüngeren Arbeitskräften zugute kommen, um im präventiven Sinne einen Verlust der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit vorzubeugen. Von diesem Gesichtspunkt ausgehend gibt es aus personalpolitischer Sicht verschiedene Handlungsfelder wie Arbeitsgestaltung, Gesundheitsprävention, Qualifizierung, Laufbahngestaltung etc., mit denen sich die Unternehmen beschäftigen müssen, um sich den Herausforderungen des demographischen Wandels zu stellen und den komplexen sowie dynamischen Anforderungen des Marktes zu begegnen.

4.1.1 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung

Das Alter der Arbeitnehmer an sich ist zunächst kein Faktum, das sich einer betrieblichen Tätigkeit entgegenstellen oder diese erschweren würde. Zum Problem wird das Alter im Berufsleben erst dann, wenn Beschäftigte auf lange Sicht in belastungsintensiven Tätigkeiten verbleiben und das individuelle Leistungsvermögen den Anforderungen am Arbeitsplatz immer weniger genügt.

Empirische Untersuchungen belegen, dass mit steigendem Alter die Reaktionsfähigkeit und Wahrnehmungsleistung abnehmen kann (vgl. Buck 2002, S. 75). Älteren Arbeitnehmern fällt es schwerer bei:

- hohen physischen Arbeitsanforderungen (Heben und Tragen, statische Muskelarbeit, gleichzeitig gebeugte und gedrehte Körperhaltung),
- belastender und gefährlicher Arbeitsumgebung (schmutzige oder nasse Arbeitsumgebung, rasche Temperaturunterschiede) und
- mangelhaft organisierter Arbeit (Rollenkonflikte, Angst vor Fehlleistungen, Zeitdruck, Mangel an Freiheitsgraden)

die Tätigkeiten am Arbeitsplatz erfolgreich auszuführen (vgl. Clemens et al. 2003, S. 57). Durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung können Leistungseinschränkungen aufgefangen werden (vgl. Buck 2002, S. 75).

Die Arbeitsbedingungen sollten so angepasst werden, dass vom älteren Mitarbeiter eine optimale Arbeitsleistung erbracht werden kann (vgl. Frieling 2003, S. 101 und S. 103), indem

- höhere Beleuchtungsstärken eingesetzt werden, da im höheren Alter die psychomotorischen Funktionen nachlassen, z. B. durch Helligkeits- oder Farbkontraste,
- die physikalischen Belastungsfaktoren, wie Vibration, Lärm, Hitze, Kälte vermindert werden,
- physische Arbeitsanforderungen, beispielsweise eingeschränkte Arbeitshaltung, Tragen schwerer Lasten, monotone Arbeit abgebaut werden,
- die Vereinfachung der psychischen Arbeitsanforderungen vorgebeugt werden, durch Beauftragung von Arbeitsaufgaben, bei denen Arbeitspensum, -rhythmus und -ablauf in einem bestimmten Umfang selbst festgelegt werden können,
- arbeitsorganisatorische Ausgleichsmaßnahmen, durch längere Pausen und das Angebot der Arbeitszeitverkürzung (vgl. Frieling 2003, S. 105ff; Ilmarinen & Tempel 2002, S. 242; Buck 2002, S. 73).

Neben ergonomisch geformten Bürostühlen, höhenverstellbaren Arbeitstischen kann ebenso die individuell einstellbare Neigung des Bildschirms zum körperlichen, seelischen und psychischen Wohlbefinden beitragen (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2004a, S. 5ff). Eine Umgestaltung einzelner Arbeitsplätze kann bestimmte Gesundheitsbeeinträchtigungen älterer Mitarbeiter mittels spezieller Einrichtungen und Hilfestellungen ausgleichen, so dass sie ihre Arbeit weiterhin erfolgreich fortführen können (vgl. Morschhäuser 1999a, S. 43).

Die Arbeitssysteme können so gestaltet werden, dass sowohl vielfältig wechselnde Körperhaltungen und -bewegungen sowie wechselseitige psychische und physische Anforderungen die Bewältigung der Arbeitsaufgaben ermöglichen (vgl. Buck 2002, S. 78). Dies kann beispielsweise erreicht werden durch

- „job enlargement“, d.h. der Mitarbeiter führt nun mehrere verschiedene Tätigkeiten auf demselben Anforderungsniveau aus. Neben dem physisch und geistigen Belastungswechsel gibt es auch Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung;
- „job enrichment“, d.h. die bisherige Tätigkeit wird um Arbeitsumfänge auf ein höheres Anforderungsniveau erweitert, indem Entscheidungs- und Kontrollaufgaben hinzukommen. Hier findet sowohl ein physischer wie auch geistiger Belastungswechsel statt;
- „job-rotation“, d.h. von den Mitarbeitern werden mehrere Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Aufgaben wahrgenommen. Hier findet sowohl ein physischer wie auch geistiger Belastungswechsel statt. Zudem kann der Mitarbeiter neue Fähigkeiten erwerben, lernt bereichsübergreifende Zusammenhänge kennen und ist im Unternehmen flexibler einsetzbar (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 1616);

- Gruppenarbeit, bei der verschiedene Einzelschritte eines Arbeitsvorgangs von mehreren Mitarbeitern gemeinsam ausgeführt werden. Bei dieser Arbeitsgestaltungsmaßnahme wird nicht nur der individuelle sondern auch der kollektive Handlungsspielraum erweitert. Die Bildung von „altersgemischten Arbeitsgruppen“ (siehe Kapitel 4.1.5) verbessert die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Generationen. Des Weiteren wird ein gezielter Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitern gefördert.

Diese Konzepte können aufgrund wechselnder Anforderungen und Tätigkeiten zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft, sowie der Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter beitragen und somit die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters erhöhen (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2004a, S. 8).

In der nachfolgend aufgeführten Übersicht sind die konkreten Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen bzw. -erhaltenden Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmer dargestellt:

organisatorische Arbeitsgestaltung	**psychologische Arbeitsgestaltung**
▪ individuelle Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung für ältere Beschäftigte (siehe Kapitel 4.1.6), ▪ Möglichkeiten für Inanspruchnahme der Arbeitszeitverkürzung im höheren Alter, ▪ systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)	▪ Weitergabe der Erfahrungen und Kenntnisse in Form von altersgemischten Arbeitsgruppen (siehe Kapitel 4.1.5), ▪ Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums (Job Enrichment), ▪ Übertragung weiterer Arbeitsaufgaben (Job Enlargement)
technische / technologische Arbeitsgestaltung ▪ fortschrittliche Arbeitsverfahren, ▪ Bereitstellen von technischen Hilfsmitteln	**ergonomische Arbeitsgestaltung** ▪ Reduzierung der zu hohen körperlichen Arbeitsanforderungen bspw. durch den Einsatz von Hebebühnen, ▪ höhere Beleuchtungsstärken, ▪ höhenverstellbare Sitzflächen, ▪ individuell einstellbare Neigung des Bildschirms, ▪ ausreichender Bewegungsraum, ▪ u. a.

Tabelle 6: Alternsgerechte Arbeitsgestaltung zur Förderung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

4.1.2 Betriebliche Gesundheitsförderung

Ein wichtiger Aspekt zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit ist die Gesundheit der Mitarbeiter. Ilmarinen & Tempel definieren Arbeitsfähigkeit als die „Summe von Faktoren, die eine Frau oder ein Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen & Tempel 2002, S. 166). Die Leistungsfähigkeit, wie Kompetenz, Motivation und Arbeitszufriedenheit, wird durch den Gesundheitszustand der Mitarbeiter beeinflusst (vgl. Ilmarinen 2000, S. 88).

Mit dem Älterwerden treten verstärkt signifikante Veränderungen der Sinnesfunktionen, beispielsweise die Hör- und die Sehfähigkeit, aber auch chronische Erkrankungen auf, wie Muskel- und Skeletterkrankungen sowie Herz- und Kreislauferkrankungen, die zu drastischen Einbußen bis hin zum völligen Verlust beruflichen Leistungsvermögens führen können. Diese Erkrankungen bilden sich schleichend und über Jahre hinweg heraus (vgl. Deutscher Bundestag 2001, S. 71; Pack et al. 2000, S. 34; Clemens 2001, S. 67).

Der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens kann durch den Mitarbeiter sowie durch das Unternehmen mittels betrieblicher Gesundheitsfördermaßnahmen beeinflusst werden. Die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten, muss zur Zielsetzung eines jeden Unternehmens gehören (vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2004b, S. 31), denn Erkrankungen der Mitarbeiter stellen aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen Kostenfaktor dar (vgl. Morschhäuser 2002, S. 12). Der Kostenfaktor erhöht sich je nach Dauer der Erkrankung des Mitarbeiters. Neben der Mehrarbeit der anwesenden Mitarbeiter, wodurch sich wiederum deren Erkrankungsrisiko erhöhen kann, werden ebenso unbesetzte Arbeitsplätze und erschwerte Einsatzplanung als Kosten angesehen (vgl. Joiko et al. 2004, S. 21). Je nach Dauer der Erkrankung zahlt der Arbeitgeber weiterhin das Einkommen des nicht anwesenden Mitarbeiters, der zu dieser Zeit keine Leistung für das Unternehmen erbringt.

Die gesundheitlichen Risiken im Alter können durch präventive Maßnahmen vermindert werden, indem bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für eine gesunde Lebensführung geschaffen wird. Die Verhaltensprävention zielt darauf, dass die Arbeitnehmer gesundheitsbewusster leben und sich in eigener Initiative länger fit und leistungsfähig halten (vgl. Morschhäuser 1999a, S. 44). In den letzten Jahren haben Unternehmen wie die Mobilfunkanbieter T-Mobile und O_2 sowie der Versandhandel OTTO in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, beispielsweise durch firmeneigene Fitness-Studios, verstärkt investiert. Die Mitarbeiter können vor oder nach der Arbeit oder in den Pausen an verschiedenen Sportkursen teilnehmen und/oder an den Sportgeräten trainieren. Der Mobilfunkanbieter T-Mobile bietet seinen Mitarbeitern standortabhängige Wellnessprogramme und in der

Zentrale in Bonn sogar neben dem Fitnesscenter ein eigenes Gesundheitscenter an.[45] Der Mobilfunkanbieter O_2 hat zusammen mit der Technischen Universität München ein umfangreiches Sportangebot erarbeitet. Im Herbst 2004 eröffnete O_2 in München das Fitnesscenter „Studio$_2$“ für die Mitarbeiter. In dem betriebseigenen Fitnesscenter können die Mitarbeiter an Fitnessgeräten trainieren und sich von Physiotherapeuten, Orthopäden und Sportmedizinern in Gesundheitsfragen beraten lassen. Bereits seit etwa vier Jahren bietet O_2 ein umfangreiches Gesundheitsprogramm, einschließlich Golf, Laufen und Yoga, an. Zudem werden Seminare und Workshops zum Thema Ernährung, Gesundheit und Stressmanagement durchgeführt.[46] Der OTTO Konzern hat seit 2004 ebenfalls ein firmeigenes Fitnessstudio. Den Mitarbeitern wird neben dem Gerätetraining ein umfangreiches Gesundheitsprogramm zur Gesundheitserhaltung, wie Ernährung, Bewegung, Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz sowie Tipps zum richtigen Heben und Tragen und die Möglichkeit der Grippeschutz-Impfung angeboten. Darüber hinaus werden besondere Vorsorgeaktivitäten vorgenommen, in 2002 wurde ein Schilddrüsenscreening angeboten und in 2003 konnten die Mitarbeiter auf Wunsch an einer Darmkrebsfrüherkennung teilnehmen.[47]

Der BHW Konzern fördert mit einem umfassenden Sportprogramm die Gesundheit seiner Mitarbeiter, angefangen von Nordic Walking für Anfänger über den Lauftreff bis hin zu Kursen zur Augenentspannung und Sehtraining bei Bildschirmarbeit. Darüber hinaus gibt es ein Gesundheitsprogramm mit ausgewählten Schwerpunkten zu Themen wie Ernährung, Raucherentwöhnung und Wellness. Das breite Kursangebot wird halbjährlich aktualisiert und in einem Flyer veröffentlicht und ist für alle Mitarbeiter kostenfrei. Die Mitarbeiter können darüber hinaus außerhalb von BHW weitere Sportangebote wahrnehmen, die vom BHW-Sportverein organisiert und angeboten werden, beispielsweise Volleyball, Badminton, Basketball sowie Fußball und Gymnastik.

Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, wie Förderung der körperlichen Fitness durch Sportangebote und Maßnahmen des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, müssen schon bei den jüngeren Beschäftigten beginnen. Die Zielsetzung eines Unternehmens einen möglichst niedrigen Krankenstand bei allen Mitarbeitergruppen und damit verbunden einen ungestörten Betriebsablauf und geringe Krankenkosten zu erreichen, macht den Einsatz von gesundheitlich präventiven Maßnahmen erforderlich.

---

[45] Siehe hierzu unter http://www.t-mobile.de/jobs/1,1860,11233-_,00.html (am 28.04.2006).

[46] Nähere Informationen zum Fitnesscenter STUDIO$_2$ unter http://de.o2.com/ext/standard/index?page_id=7236&state=online&style=standard&popup=0 (am 05.05.2006).

[47] Nähere Informationen zum Gesundheitsprogramm des OTTO Konzerns siehe unter http://www.otto.com/activ_net.53.0.html (am 05.05.2006).

4.1.3 Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen

Das kontinuierliche Weiterlernen, auch als lebensbegleitendes Lernen bezeichnet, wird in einer Lernkultur für hoch entwickelte Gesellschaften aus wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gründen immer wichtiger und ist damit ein bedeutsamer Wettbewerbsfaktor (vgl. Sauer 2003, S. 75). Die Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in der heutigen Zeit in einem permanenten, sich beschleunigenden Wandel, der sowohl den Bereich der Berufstätigkeit wie auch alle anderen Lebensbereiche betrifft. In vielen Bereichen verändern sich die Arbeitstätigkeiten und Arbeitsanforderungen aufgrund des Wandels immer schneller, so dass man schon heute mit „Halbwertszeiten" des Wissens von höchstens fünf bis zehn Jahren rechnet (vgl. Pack et al. 2000, S. 33f).

In der Tabelle 7 ist die Weiterbildungsbeteiligung der Mitarbeiter bei BHW für den Zeitraum von 2001 bis 2004 unterteilt nach drei Altersgruppen aufgeführt.

		2001		2002		2003		2004	
Altersgruppe	**Anzahl der MA[48]**	**n***	**%**	**n***	**%**	**n***	**%**	**n***	**%**
unter 34 Jahre	1.163	837	72,0	988	85,0	707	60,8	746	64,1
35 bis 49 Jahre	2.001	1.377	68,8	1.567	78,3	1.073	53,6	1.276	63,8
50 bis 65 Jahre	1.381	905	65,5	1.077	78,0	661	47,9	785	56,8
Gesamt	**4.545**	**3.119**	**68,6**	**3.632**	**79,9**	**2.441**	**53,7**	**2.807**	**61,8**

* n = Anzahl der Mitarbeiter, die an BHW-internen Seminaren teilgenommen haben, unabhängig von der Anzahl der Weiterbildungen

Tabelle 7: Teilnahme der BHW-Mitarbeiter an internen Weiterbildungsmaßnahmen nach Altersgruppen (eigene Berechnung basierend auf den Weiterbildungsdaten des BHW Konzerns)

Die höchste Weiterbildungsbeteiligung aller Altersgruppen ist in dem Jahr 2002 zu verzeichnen. Dies basierte auf die Umstellung eines EDV-Programms, dementsprechend wurde eine Vielzahl von Mitarbeitern für den Umgang mit dem Programm geschult.

Aus der Tabelle 7 ist zu erkennen, dass die mittlere Altersgruppe, die 35- bis 49-Jährigen, in den letzten Jahren am häufigsten an Weiterbildungen teilgenommen hat. Ausgehend von der gesamten Mitarbeiterzahl waren durchschnittlich 66 Prozent der Beschäftigten an BHW-internen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt. Es wird ersichtlich, dass die unter 34-Jährigen in den letzten Jahren prozentual am häufigsten an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Die hohe Beteiligung dieser Altersgruppe

[48] ohne Mitarbeiter der Allgemeinen HypothekenBank Rheinboden AG (AHBR), inaktive Personalreserve, Aushilfen, Altersteilzeitmitarbeiter in der Freistellungsphase.

kann u. a. auf Einführungsseminare für neue Mitarbeiter zurückgeführt werden. Die über 50-jährigen Mitarbeiter haben im Vergleich zu den beiden Altersgruppen am wenigsten an Weiterbildungen teilgenommen. Im Jahr 2003 bestand sogar eine Differenz der Teilnahmequoten von 12,9 Prozent zu den unter 34-Jährigen und 5,7 Prozent zu den 35- bis 49-Jährigen. Betrachtet man die anderen Jahre in der Tabelle, so wird deutlich, dass die Beteiligungsquote der älteren Mitarbeiter an Weiterbildungen stets um sieben Prozentpunkte niedriger ist, als die der jüngeren Mitarbeiter. Demzufolge haben durchschnittlich rund 38 Prozent der über 50-jährigen Mitarbeiter in den letzten Jahren nicht an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen.

Sowohl der BHW Konzern wie auch andere Unternehmen können es sich angesichts der längeren Verweildauer der Mitarbeiter in den Betrieben, sowie des steigenden Durchschnittsalters der Belegschaften und des rasanten technologischen Wandels, nicht mehr leisten, die älteren Mitarbeiter von den Weiterbildungsmaßnahmen auszuschließen. Für den einzelnen Arbeitnehmer ist die ständige Weiterbildung zur Entwicklung und Förderung beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen unverzichtbar geworden (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001, S. 2).

Wandel führt zu Risiken und damit zu einhergehenden Folgen

Ältere Erwerbstätige unterliegen einem höheren „Qualifikationsrisiko“ als jüngere Arbeitnehmer. In Folge der technischen und organisatorischen Veränderungen innerhalb der Unternehmen veralten die Fachkenntnisse der Beschäftigten immer schneller und die erstmals erworbenen Qualifikationen reichen für die Bewältigung der höheren Qualifikationsanforderungen nicht mehr aus. Die älteren Arbeitnehmer sind im Unternehmen nur bedingt beschäftigungs- und einsatzfähig, wenn eine Diskrepanz zwischen einem veränderten, veralteten und reduzierten Leistungsvermögen und den geforderten Arbeitsanforderungen besteht (vgl. Clemens 2001, S. 23; Frerichs 1998, S. 25; Nagele 1992, S. 22).

Neben veraltetem Wissen führen ebenso langjähriges Verbleiben von Mitarbeitern an einem Arbeitsplatz zum Verlust der Lernfähigkeit sowie zu Frustrationserlebnissen mit Resignation und zur sinkenden Leistungs- und Innovationsfähigkeit. Das langjährige Verbleiben an einem Arbeitsplatz ist meist mit gleichen Tätigkeiten und mit einer höheren gesundheitlichen Belastung verbunden. Zudem werden diese Mitarbeiter kaum an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt. Angesichts solcher Berufsabläufe sind Ältere im Falle von betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen nicht in anderen Bereichen einsetzbar. Die unausweichliche Folge ist demnach, die Ausgliederung des Älteren aus dem Unternehmen (vgl. Behrens 2001, S. 18; Weimer et al. 2001, S. 30;

Uepping 1997, S. 579; vgl. auch hierzu Behrens 2000, S. 237; Morschhäuser 1999a, S. 34).

Im Vergleich zu den Jüngeren verfügen die Älteren jedoch über umfangreiche Erfahrungen, die nicht erlernt werden können, sondern sich im Laufe des Lebens entwickeln. Doch die Erfahrungen allein reichen heute vielfach nicht mehr aus, um den Arbeitsplatz sicher zu besetzen (vgl. Dostal 1996, S. 39). Vielmehr ist das Fachwissen von großer Relevanz und muss schnell erworben sowie genutzt werden. Der Umgang mit den Informationstechnologien wird zu einer selbstverständlichen Alltagskompetenz. Die Älteren sind im Umgang mit den neuen Technologien den Jüngeren unterlegen und befürchten durch die technischen Veränderungen den Arbeitsplatz zu verlieren bzw. den Statusverlust im Unternehmen (vgl. Morschhäuser 1999a, S. 33).

Lernkompetenz im Alter

Mit zunehmendem Alter findet eine generelle Verlangsamung des Lernens statt, die vermutlich durch zwei mit dem Alter abnehmende kognitive Ressourcen begründet werden kann. Zum einen handelt es sich um die langsamere Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und zum anderen um die geringere Effektivität des Arbeitsgedächtnisses[49], insbesondere bei hoher Komplexität des zu verarbeitenden Materials. Bei Älteren dauert die Phase des Übergangs der erworbenen Kenntnisse vom Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis länger als bei Jüngeren. Sind die erworbenen Kenntnisse jedoch einmal im Langzeitgedächtnis gespeichert, können sich Ältere ebenso gut wie Jüngere daran erinnern (vgl. Bruggmann 2000, S. 28ff; Hörwick 2003, S. 10).

Untersuchungen haben ergeben, dass Ältere nicht schlechter, sondern anders lernen. Die Älteren benötigen Lernmethoden, die einen individuellen Bezug aufweisen. Neben der übersichtlichen Gestaltung des Lernstoffs, sollten ebenso Pausen während der Übungsphasen für die Lernenden eingeplant werden. Über die aktive Beteiligung des Lernenden wird die Lernfähigkeit im Alter gefördert. In erster Linie setzt der Lernprozess die Motivation des Lernenden zum Lernen voraus, indem der Teilnehmer an dem, was er tut und wie er es tut, Interesse hat bzw. dafür Interesse entwickelt. Der Lernende steuert und kontrolliert also das Lernen selbst (vgl. Hörwick 2003, S. 10f).

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten besitzen einen positiven Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten. Weiterbildungsmaßnahmen tragen dazu bei, dass berufliche Qua-

[49] Das Arbeitsgedächtnis bezieht sich auf Prozesse und Strukturen, die bei gleichzeitigem Behalten von Informationen und deren Verarbeitung zur Problemlösung, Entscheidungsfindung oder Konzeption benötigt werden, um beispielsweise ein Problem zu lösen oder eine Entscheidung zu treffen. Hierbei handelt es sich um eine Form des Kurzzeitgedächtnisses (vgl. Bruggmann 2000, S. 28).

lifikationen erhalten und weiterentwickelt werden (vgl. Martin 1994, S. 183). Die Lernmotivation der Älteren ist von verschiedenen Faktoren abhängig:

- Ältere möchten meist zuerst den Grund erfahren bzw. wollen den Sinn verstehen, warum sie die Weiterbildungsseminare besuchen sollen und wofür sie notwendig sind;
- Die Lernmotivation wird sowohl durch soziale wie auch durch materielle Umgebungsfaktoren, aber auch von deren Zielen, Lebenslage und den Perspektiven im engeren beruflichen Sinn, beeinflusst;
- Lernaktivitäten können durch immaterielle Faktoren, wie Ermutigung und Unterstützung durch Familie und Arbeitgeber, gefördert werden (vgl. Hörwick 2003, S. 12f).

Angepasste Lernformen für Ältere

Der Lernerfolg wird nicht nur durch die aktive Mitarbeit der Teilnehmer begünstigt, sondern die Beteiligten sollten auch im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme die Möglichkeit erhalten, ihre Erfahrungen einzubringen. Die Teilnehmer lernen durch diese angepasste Lernform alternative Problemlösungsstrategien kennen. Das berufliche Erfahrungswissen der älteren Teilnehmer muss ernst genommen sowie die vorhandenen Problemlösungskompetenzen aufgegriffen werden. In erster Linie muss dem Teilnehmer die Sinnhaftigkeit des Lernens erkennbar sein (vgl. Wenke et al. 1996, S. 101). Bei traditionellen Weiterbildungsveranstaltungen ist der Wissensverlust enorm hoch. Der umgesetzte Wissensanteil in die Praxis beiträgt bereits nach zwei Wochen weniger als 40 Prozent und nach sechs bis acht Wochen etwa zehn Prozent (vgl. Uepping 1997, S. 580).

Wurden ältere Mitarbeiter längere Zeit nicht in Qualifizierungsmaßnahmen eingebunden und die bisher ausgeübte Tätigkeit war mit schwachen Lernanreizen verbunden, müssen die Lernprozesse anders gestaltet sein als die der Jüngeren. Das Lernvermögen der Älteren muss mittels verschiedener Maßnahmen erst wieder aktiviert werden:

- ausreichende zeitliche Phasen zum Lernen,
- die Lerngeschwindigkeit muss individuell breiter gestreut und langsamer sein,
- Lernentwöhnung erzeugt Angst, dementsprechend sind Wettbewerbssituationen zu vermeiden,
- neuer Lernstoff sollte an Erfahrungen und Tätigkeitsinhalte anknüpfen,
- Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermitteln, indem eine übersichtliche Gliederung und eine gute Strukturierung des Lehrstoffes gegeben wird,
- Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starken Bezug zum Arbeitsplatz und

- bei Bedarf geeignete Lernstrategien und -hilfen aufzeigen, um das Lernen durch verschiedene Gedächtnishilfen zu unterstützen in Form von Reimen (Eselsbrücken), Bilderketten und Geschichten.

Des Weiteren sollten neue arbeitsbezogene Qualifikationen nicht ausschließlich extern im Schulungsraum geschult werden, sondern wenn möglich, zu einem großen Teil am Arbeitsplatz erzeugt und in Anwendung gebracht werden (vgl. Buck et al. 2002, S. 77; Morschhäuser et al. 2003, S. 66; Bruggmann 2000, S. 32).

Ein weiterer Ansatz in der beruflichen Bildungsarbeit ist die Sensibilisierung der Lehrenden (Referenten, Trainer, Moderatoren) im Umgang mit älteren Seminarteilnehmern. In diesem Zusammenhang müssen seitens der Lehrenden die Vorurteile gegenüber Älteren abgebaut und didaktisch-methodisch angemessen auf die vorhandenen Lernbedürfnisse reagiert werden (vgl. Wenke 2001, S. 63ff).

Schlussfolgernd ist festzuhalten, dass Lernen im Erwachsenenalter ohne Zweifel möglich ist. Es erfordert jedoch mehr Zeit, verlangt eine sinnhafte Anbindung des Lernstoffes an den Erfahrungshintergrund des Lernenden, setzt eine gute Motivation der älteren Mitarbeiter voraus und wird darüber hinaus durch eine kontinuierliche Lernbiographie erleichtert. Die Weiterentwicklung der Qualifikationen kann durch Aufzeigen verschiedener Entwicklungsperspektiven gefördert werden. Der Einsatz von älteren Arbeitnehmern in Bereichen, in denen sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen können, beispielsweise als Mentor oder Coach, in der Aus- und Weiterbildung und in Leitungsfunktionen kann einerseits zur höheren Motivation und zur Verhinderung von Verschleißerscheinungen beitragen. Andererseits sind die Mitarbeiter durch die Verbesserung und Erweiterung der Qualifikationen flexibel einsetzbar.

4.1.4 Alternsgerechte Laufbahngestaltung

Das gängige Altersbild, dass Ältere nicht leistungsfähig und lernbereit sind, ist noch immer in vielen Unternehmen verankert. Für die älteren Arbeitnehmer gibt es nur wenige Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund dieser und anderer Vorurteile. In der Regel ist die berufliche Laufbahn mit 45 Jahren abgeschlossen und die Sonderprojekte bzw. -aufgaben werden meist von den jüngeren Mitarbeitern übernommen. Die intrinsische Motivation der älteren Mitarbeiter geht somit verloren und sie erledigen nur noch ’Arbeit nach Vorschrift’. Aufgrund dieser Einstellung gehen dem Unternehmen wichtige Kenntnisse über betriebliche Prozesse und Abläufe sowie Lebenserfahrung und Reife verloren (vgl. Köchling 2000a, S. 10).

Eine langfristige orientierte Personalplanung findet bei einer Vielzahl von Unternehmen gegenwärtig nicht statt. Die Planungszeiträume der Unternehmen bewegen sich in der Regel zwischen ein und drei Jahr(en). Im Rahmen dieses Zeitraums sind Formen der langfristigen Laufbahngestaltung kaum möglich. Dennoch sollte das Personalmanagement den Einsatz Älterer im Betrieb überprüfen (vgl. Clemens 2003, S. 116) und wenn möglich, eine systematische und gezielte Planung alternsgerechter Laufbahnen vornehmen, in denen Tätigkeitsfelder mit beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte Berücksichtigung finden (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 86f).

Die Gründung neuer Tätigkeitsfelder[50] sowie die Eröffnung neuer beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten durch Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens und die Wahrnehmung neuer Aufgaben tragen dazu bei, dass

- neues Wissen erworben,
- die individuelle Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft gefördert,
- einseitige Arbeitsbelastungen abgebaut,
- arbeitsbedingte physische und psychische Einschränkungen vorgebeugt und
- neue soziale Konstellationen, wie Arbeitsgruppen, Teams, Prozessketten in Arbeitabläufen gebildet und dadurch neue Schlüsselqualifikationen vor allem zur Erhöhung der organisatorisch-sozialen Kompetenz erlernt werden (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 86f; Pack et al. 2000, S. 42; Buck 2002, S. 81).

Die alternsgerechte Laufbahngestaltung kann sich an Tätigkeitsfeldern mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten orientieren, „für die man ein gewisses Alter haben sollte“ (Morschhäuser et al. 2003, S. 88). Hierbei sind für ältere Beschäftigte insbesondere solche Tätigkeitsbereiche vorzusehen und zu erschließen, wie beispielsweise

- Leitungsfunktionen und Koordinationstätigkeiten, da hierfür Erfahrungswissen in Form von Kenntnissen über betriebliche Abläufe sowie Verantwortungsbewusstsein erforderlich sind,
- als Ausbilder, Coach, Mentor zur Einarbeitung neuer und junger Mitarbeiter,
- in Verhandlungen mit Kunden und Geschäftspartnern in Einkauf und Vertrieb wegen der höheren Akzeptanz (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 88f).

Eine langfristige orientierte Entwicklungsplanung kann am Beispiel des BHW Konzerns aufgezeigt werden. Im Rahmen der Maßnahme „Qualifizierungskonzept 2005“ wurde es 50 Mitarbeitern überwiegend mittleren Alters ermöglicht, ihre Kompetenzen und Po-

[50] Neue Tätigkeitsfelder könnten beispielsweise in einem neuen Geschäftsfeld verankert werden, z. B. eine produktionsnahe Serviceabteilung, in der insbesondere ältere Beschäftigte für die Wartung und Reparaturen der im Betrieb hergestellten Geräte verantwortlich sind, verbunden mit geringeren körperlichen Belastungen (vgl. Morschhäuser 1999b, S. 29).

tenziale durch Qualifizierungsmaßnahmen auszubauen, indem sie für neue Aufgabenbereiche bei BHW qualifiziert wurden. Die Mitarbeiter wurden durch zwei- bis dreijährige Qualifizierungsprogramme in Form von training on the job, interne und externe Seminare auf die vorgesehenen Aufgabenbereiche vorbereitet. Die Qualifizierungsprogramme bezogen sich auf den IT-Bereich, die Vermögensberatung, Marketing / Neue Medien, Sekretärinnen und Personalwirtschaft, mit dem Ziel die Mitarbeiter für Bereiche zu qualifizieren, in denen Personalbedarf besteht. Mit den Mitarbeitern wurden sogenannte Fortbildungsverträge mit dreijähriger Bindungsfrist geschlossen. Die Versetzung des Mitarbeiters erfolgte nach Absolvierung des Qualifizierungsprogramms auf eine freie Planstelle innerhalb des Zielbereiches.

4.1.5 Altersgemischte Arbeitsgruppen

Die Zusammensetzung altersgemischter Arbeitsgruppen war bisher in den Unternehmen eher ein Produkt des Zufalls und weniger der systematischen Planung. Altersgemischte Arbeitsgruppen setzen sich in erster Linie aus zwei wesentlichen Aspekten zusammen. Zum einen sind die Gruppenmitglieder altersgemischt, d.h. die Gruppe setzt sich aus jüngeren und älteren Mitarbeitern zusammen, zum anderen findet eine regelmäßige Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern statt. Die Zusammensetzung der altersgemischten Gruppe fördert den generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer (vgl. Buck et al. 2002, S. 58). Für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder sind bestimmte Qualifikationen sowohl der jüngeren wie auch der älteren Mitarbeiter erforderlich. Zu jenen Qualifikationen gehören u. a. Teamfähigkeit, Kommunikations- und Methodenkompetenz sowie Selbstverantwortung der Mitarbeiter innerhalb der Gruppe (vgl. Clemens 2003, S. 118f). Mitarbeiter in höherem Lebensalter bzw. leistungsgewandelte Mitarbeiter[51] haben durch diese Arbeitsform die Möglichkeit, aufgrund ihrer spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen wieder in den Arbeitsprozess integriert zu werden.

Die Unternehmen schätzen bei den Älteren insbesondere deren Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und -disziplin, Einstellung zur Qualität, Zuverlässigkeit und Loyalität. Die Leistungspotenziale der jüngeren Mitarbeiter werden vor allem in der Kreativität, Lernbereitschaft und -fähigkeit, Flexibilität und körperlichen Belastbarkeit gesehen (vgl. Buck et al. 2002, S. 37). Durch die gezielte Bildung von altersgemischten Arbeitsgruppen können die Fähigkeiten und Kenntnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter sinnvoll genutzt und gefördert werden. Die folgend aufgeführte Tabelle 8 auf Seite 90 enthält eine Ge-

[51] Mitarbeiter, die aus individuellen gesundheitlichen Gründen ihre bisherige Arbeit nicht mehr ausführen können und damit in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind, werden als Leistungsgewandelte bezeichnet.

genüberstellung der Qualifikationen und Fähigkeiten, die jüngere und ältere Arbeitnehmer in eine altersgemischte Arbeitsgruppe, beispielsweise der Softwareentwicklung, einbringen. Obwohl Softwareunternehmen insbesondere durch einen schnellen technologischen Wandel sowie durch jüngere Mitarbeiter geprägt sind, können sich die unterschiedlichen Stärken und Qualifikationsprofile jüngerer und älterer Mitarbeiter ausgesprochen gut ergänzen.

Jüngere Mitarbeiter bringen neue Qualifikationen ein	Ältere Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen ein
• neuestes technologisches Know-how (z. B. Programmiersprachen)	• Realistische Zeit- und Aufwandsplanung; • Kenntnis der Kundenprobleme.
• Hohes zeitliches Engagement mit der Tendenz zur Selbstausbeutung und mittelfristiger psychischer und körperlicher Überforderung.	• Gewachsene soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit; • Wehrhaftigkeit gegenüber unrealistischen Zeit- und Mengenvorgaben.
• Begeisterung für die fachlichen Inhalte • Sie versäumen es aber eine längerfristige Berufsperspektive zu entwickeln. Der Wunsch nach ständig neuen Anforderungen herrscht vor, nicht aber die Strategie, eine bestimmte Expertise kontinuierlich aufzubauen.	• Überfachliche Qualifikationen und praktische Erfahrung z. B. im Bereich des Projektmanagements und der Kundenbetreuung
Ein zu langes Arbeiten in technologischen oder organisatorischen Nischen führt zu einseitiger Spezialisierung und vermindert langfristig die Lernfähigkeit und Einsetzbarkeit	

Tabelle 8: Charakteristik jüngerer und älterer Mitarbeiter in der Softwareentwicklung (Buck 2001, S. 24)

Die komplementären Stärken der Jüngeren und Älteren können am effektivsten in Innovationsprozesse eingebracht werden. In Unternehmen finden am häufigsten altersgemischte Gruppenarbeiten im Rahmen von Projekten statt. Die Projektarbeit ist in der Regel zeitlich befristet (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 16). In diesem Zusammenhang kann das in dieser Arbeit beschriebene Projekt bei BHW (siehe Kapitel 5 auf S. 116ff) als Beispiel für eine altersgemischte Gruppenarbeit aufgeführt werden. Ende 2004 wurde eine Projektgruppe, bestehend aus jüngeren wie auch älteren Mitarbeitern zusammengesetzt. Zudem wurde das Projekt wissenschaftlich von Praktikanten, Diplomanden und einer Doktorandin begleitet, die den Altersdurchschnitt der Projektgruppe wesentlich gesenkt haben.[52] Vorteilhaft für die Projektarbeit war insbesondere die lange

[52] Die festangestellten BHW-Mitarbeiter, die an dem Projekt aktiv beteiligt waren, wiesen Ende 2004 ein Durchschnittsalter von etwa 47 Jahren auf.

Betriebszugehörigkeit der älteren Projektmitglieder, aufgrund derer sie über eine Vielfalt von Wissen über bisher durchgeführte Projekte sowie betriebsspezifische Strukturen und Prozesse verfügen.[53] Zudem kennen sie die Unternehmensgeschichte, welche Lösungsansätze bisher versucht wurden und die Gründe, warum diese gescheitert bzw. erfolgreich waren. Im Rahmen ihrer langjährigen Tätigkeit bei BHW haben sie sich ein Netzwerk aufgebaut, von dem auch die jüngeren Projektmitglieder profitierten. Die jüngeren Projektmitglieder haben beispielsweise aktuelle Kenntnisse der Erhebungsmethoden sowie eine Vielzahl von Ideen zu den Inhalten und dem Ablauf des Projektes in die Gruppenarbeit eingebracht. Im Rahmen dieser Gruppenarbeit konnte ein gegenseitiger Wissensaustausch zwischen Jung und Alt zum beiderseitigen Nutzen stattfinden. Die sich ergänzenden Wissensbestände dienten somit als Handlungsgrundlage und trugen zum Erfolg des Projektes bei.

Für die älteren Beschäftigten ergeben sich durch die Gruppenarbeit sowohl Chancen wie auch Risiken. Als Chance wird hierbei gesehen, dass sie ihre besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und ihre Schwächen, z. B. der Umgang mit neuer Technik, durch andere Mitglieder der Gruppe ausgleichen können. Im Rahmen der Gruppenarbeit können wechselseitig unterschiedliche Aufgaben wahrgenommen werden, da sich das Tätigkeitsspektrum des Einzelnen erweitert. Neben breiteren Einsatzmöglichkeiten verbessern sich die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer. Diesen Chancen stehen aber auch Risiken und negative Begleiterscheinungen gegenüber, wenn beispielsweise die älteren Beschäftigten innerhalb der Gruppenarbeit nur für Routine- und Hilfstätigkeiten eingeteilt werden (vgl. Clemens 2003, S. 120; vgl. auch Clemens 2001, S. 139).

Im Rahmen der altersgemischten Arbeitsgruppen besteht durchaus die Gefahr, dass sich aufgrund kurzfristiger interner Optimierungsversuche eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Gruppe herausbildet. Demnach übernimmt derjenige die Tätigkeit, die er am schnellsten und am besten beherrscht. Die Jüngeren übernehmen beispielsweise im Bereich der Produktion einfache Teiltätigkeiten mit höheren körperlichen Anforderungen und Ältere eher komplexere Teiltätigkeiten, z. B. Prüfen, Justieren, Nacharbeit. Demnach erfolgt nicht der ursprünglich angestrebte Wissenstransfer zwischen Jung und Alt und die vorhandenen Qualifikationen werden nicht ausgebaut (vgl. Pack et al. 2000, S. 36ff).

Risiken bzw. Gefahren können vermieden werden, wenn die Anforderungen der Gruppenaufgabe sich an dem Leistungsvermögen der Gruppe orientiert. Zugleich sollte die soziale Kompetenz gefördert werden (vgl. Clemens 2003, S. 120; vgl. auch Clemens

[53] Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei BHW beträgt 16,8 Jahre (vgl. BHW Konzern 2005, S. 12).

2001, S. 139), indem in den altersgemischten Arbeitsgruppen wie auch in den altershomogenen festgelegte Gesprächstermine stattfinden, um auftretende Probleme im Arbeitsprozess und mögliche Lösungsansätze zu besprechen. Jedoch können auch Einzelgespräche und eine beratende Begleitung der Gruppen förderlich sein, um mögliche Konflikte und Unstimmigkeiten innerhalb der Gruppe abzubauen (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 112f).

Die Zusammenarbeit innerhalb altersgemischten Teams kann dazu beitragen, dass ältere Mitarbeiter möglichst lange arbeits- und insbesondere innovationsfähig bleiben und Jüngere von den Erfahrungen der Älteren profitieren und ihre eigenen speziellen Kenntnisse in die Arbeit einbringen können (vgl. Buck et al. 2002, S. 59). Dennoch sollten die Personalverantwortlichen bei der Einführung der Gruppenarbeit darauf achten, dass die älteren Beschäftigten nicht in eine völlig neue Situation geworfen werden (vgl. Morschhäuser 1995, S. 20). Vielmehr sollten verstärkt solche Tätigkeitsbereiche für die älteren Mitarbeiter in den Gruppenarbeiten vorgesehen und erschlossen werden, in denen sie ihre gesammelten Kenntnisse einbringen und entfalten können.

4.1.6 Arbeitszeitgestaltung

Flexible Arbeitszeitmodelle, wie Schicht-, Gleit- und Teilzeitarbeit sowie Jahresarbeitszeitmodelle, Arbeitszeit- und Sabbatjahrkonten haben sich im Laufe der Jahre in der Wirtschaft etabliert. Unternehmer, Gewerkschaftsvertreter und Experten sind sich darüber einig, dass flexible Arbeitszeitmodelle zu mehr Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit führen. Flexible Arbeitszeitmodelle stellen eine Möglichkeit dar, sowohl den Anforderungen des Marktes als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden (vgl. Schütt 2003, S. 50). Die Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitgestaltung sind von Faktoren wie der wirtschaftlichen Lage des Betriebes, der Kundennähe und der Betriebs- bzw. Arbeitszeitkultur abhängig (vgl. Hildebrandt 2004, S. 60).

Mit dem innovativen Gesamtkonzept der zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung wird die so genannte **Lebensarbeitszeitgestaltung** in Verbindung gebracht. Diese Lebensarbeitszeitgestaltung umfasst die Zeitspanne vom Berufseintritt bis zum Berufsaustritt und kann demnach anhand der lebenszyklisch individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnisse und -präferenzen ausgerichtet werden. Im Rahmen einer vorausschauenden alternsgerechten Personalenwicklung werden Möglichkeiten zur betrieblichen Qualifikations-, Mobilitäts- und Gesundheitsförderung geschaffen (vgl. Krämer 2002, S. 44).

Das langfristig angelegte **Arbeitszeitkontenmodell** ist eine weitere Möglichkeit, den Beschäftigten arbeitsfreie Zeiträume zu ermöglichen, indem Zeit- und/oder Arbeitsent-

geltbestandteile im Rahmen einer Vereinbarung auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden. Die Zeiteinheiten werden durch Mehrarbeit bzw. Überstunden angespart und auf dem Zeitkonto verbucht. Zudem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, einen bestimmten Betrag vom Arbeitsentgelt monatlich auf das Arbeitszeitkonto zu überweisen. Von den Beschäftigten kann das angesparte Arbeitszeitguthaben nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten, je nach Lebensphase und Präferenz, für berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, aber auch für einen frühzeitigen oder gleitenden Ausstieg aus dem Berufsleben genutzt werden (vgl. Buck et al. 2002, S. 81f; Morschhäuser et al. 2003, 17; Struß & Thommen 2004, S. 15; Zimmermann 2003, S. 173).

Dennoch werden nach Studien zufolge, Zeitkonten von Beschäftigten nur sehr zögerlich und defensiv genutzt, obwohl mittels dieser Konten die Vereinbarung von Beruf und Leben verbessert werden könnte. Gründe hierfür sind Einkommensmotive und Angst vor Arbeitsplatzverlust. Mit dem Übergang von stabilen Normalarbeitszeiten zu flexibilisierten und individualisierten Arbeitszeiten sind durchaus Risiken verbunden, da in erster Linie Mehrarbeit erbracht werden muss, um das angesparte Zeitguthaben im nachhinein in Anspruch nehmen zu können. So ist es beispielsweise schwierig Mehrarbeit zu leisten, wenn der Erwerbstätige eine bzw. mehrere Person(en) zu versorgen hat. Zudem besteht die Gefahr der Überforderung mit dauerhaften gesundheitlichen Folgen (vgl. Hildebrandt 2004, S. 55ff).

Ein weiteres flexibles Arbeitszeitmodell ist die sogenannte **Wahlarbeitszeit**. Die Beschäftigten können im Rahmen dieses Modells einmal im Jahr für das Folgejahr ihre wöchentliche Arbeitszeit sowie ihre Urlaubstage nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten selbständig festlegen. So können die Beschäftigten beispielsweise in einer vorgegebenen Spannweite ihre Arbeitszeit zwischen der Sozialversicherungspflichtgrenze und 44 Stunden selbst wählen. Demnach ergeben sich ein individueller Kapazitätsfaktor und auch ein individuelles Einkommensniveau. So haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, in bestimmten Lebensphasen auf Ereignisse in privaten Lebenszusammenhängen zu reagieren und ihnen wird zu jedem jährlich festgelegten Planungszeitpunkt ein unbeschränkter Vollzeit-Teilzeit-Wechsel ermöglicht. Das Modell der Wahlarbeitszeit wird im Dienstleistungssektor und im gewerblichen Bereich praktiziert, wo beispielsweise Mitarbeiter zwischen drei vorgegebenen Schichtmodellen mit im Jahresdurchschnitt unterschiedlichen wöchentlichen Arbeitszeiten wählen können (vgl. Zimmermann 2003, S. 174).

Die Beschäftigten **bei BHW** können verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleit- und Teilzeitarbeit sowie Jahresteilzeit und Sabbatjahr in Anspruch nehmen. Die wöchentliche Arbeitszeit bei BHW beträgt 39 Stunden. Die Mitarbeiter, die in der Zentrale in Hameln tätig sind, können im Rahmen der Gleitarbeitszeit innerhalb der vorgegebe-

nen Zeiten den Beginn und das Ende der täglichen Arbeit selbst bestimmen. Der Arbeitsbeginn ist von 07:00 bis 09:00 Uhr und das Arbeitsende von Montag bis Donnerstag zwischen 15:30 und 18:00 Uhr, am Freitag zwischen 13:00 und 18:00 Uhr. Teilzeitbeschäftigte können die Arbeitszeit so variieren, dass sie bis zu 30 Minuten früher oder später als vereinbart die Arbeit aufnehmen. Im Rahmen der täglichen Sollarbeitszeit von 7,8 Stunden haben die Mitarbeiter eine unbezahlte Mittagspause von 30 bis 45 Minuten sowie zwei bezahlte Pausen von je zehn Minuten (Frühstücks- und Kaffeepause). Zudem können die Mitarbeiter nach vorheriger Abstimmung mit dem Vorgesetzten einmal im Monat einen ganzen oder zweimal einen halben Arbeitstag frei nehmen. Des Weiteren wird den Mitarbeitern, die an einem Anwesenheitstag Geburtstag haben, 3,5 Stunden bezahlte Freizeit und den Teilzeitbeschäftigten die Hälfte der vereinbarten durchschnittlichen täglichen Arbeitszeit als Zeitgutschrift gewährt.

Im Rahmen der Teilzeitarbeit bei BHW kann die Wochenarbeitszeit zwischen Montag und Freitag entweder durch eine 4-Tage-Woche, 3-Tage-Woche oder 2 ½ Tage-Woche gestaltet werden. Hierzu gibt es verschiedene Tandem-Möglichkeiten, z. B. die Mitarbeiter arbeiten ständig nur vormittags bzw. nur nachmittags im Rahmen ihrer vertraglich festgelegten Stunden oder ein Wechsel kann im wöchentlichen oder 14-tägigen Rhythmus erfolgen. Ein weiteres flexibles Arbeitszeitmodell, das von den Mitarbeitern bei BHW in Anspruch genommen werden kann, ist die Jahresteilzeitarbeit. Die Jahresteilzeitarbeit umfasst eine vorübergehende Umstellung des Arbeitsverhältnisses auf 80% der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit.[54] Diese Vereinbarung gilt für einen Mindestzeitraum von 12 Kalendermonaten und muss nicht mit dem Kalenderjahr identisch sein. Mitarbeiter, die in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis bei BHW stehen, können zudem Arbeitsstunden aus Gleitzeitguthaben, Mehrarbeit, Gehaltsverzicht auf dem Sabbatjahr-Konto ansammeln. Das in einem Jahr angesparte Freizeitguthaben kann durch Freistellung von der Arbeit ausgeglichen werden. BHW-Mitarbeiter, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, können das angesparte Zeitguthaben ruhen lassen und das angesammelte Sabbatjahr-Guthaben dafür verwenden ein Jahr früher aus dem Erwerbsleben auszutreten.[55]

Mit zunehmendem Alter benötigen die Arbeitnehmer mehr Zeit, um sich von Belastungen zu erholen. **Erholungszeiten** erhalten die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und sollten daher in der Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit berücksichtigt werden (vgl. Martin 1994, S. 209). In welchem Umfang die Pausen geregelt werden sollten, hängt von der Belastung am Arbeitsplatz ab. Oftmals benötigen

---

[54] Die vorübergehende Umstellung des Arbeitsverhältnisses ist auf 80 Prozent der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit in der Betriebsvereinbarung des BHW Konzerns festgesetzt, weitere Abstufungen der regelmäßigen Wochenarbeitszeit sind im Rahmen dieses Arbeitszeitmodells nicht vereinbart.

[55] Die hier beschriebenen Arbeitszeitregelungen basieren auf den Betriebsvereinbarungen des BHW Konzerns – vom 07/1996.

die älteren Mitarbeiter nur kurze, sogenannte Mikro- oder Kurzpausen von einer bis drei Minute(n), um sich nach einer Spitzenbelastung oder Phase schwerer Arbeit zu erholen. Generelle Pausenregelungen für ältere Beschäftigte festzulegen ist sehr schwer, da die Arbeitsfähigkeit bei den älteren Erwerbstätigen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und auch die Notwendigkeit von der Tätigkeit abhängt (vgl. Ilmarinen & Tempel 2002, S. 251, vgl. auch Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2004b, S. 56; Knauth 2005, S. 21).

Durch die Berücksichtigung der älteren Mitarbeiter bei der Gestaltung der Arbeitszeit können folgende Ziele erreicht werden:
- bessere und längere Nutzung der Erfahrungen,
- Verbesserung der Arbeitsfähigkeit,
- Reduktion der Belastungen,
- Verbesserung der Gesundheit,
- Ausgleich gesundheitlicher Beeinträchtigungen,
- Verbesserung der Vereinbarung von beruflichen und persönlichen Interessen,
- lebensphasenorientierte Arbeitszeit,
- Zeit für Weiterbildung,
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (vgl. Knauth 2005, S. 20).

Die betriebliche Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Arbeitszeitmodell für ältere Arbeitnehmer ist jedoch von einzel- und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig. Die flexible Gestaltung der Arbeitszeit ermöglicht dem Mitarbeiter Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren.

4.1.7 Unternehmenskultur

In jedem Unternehmen ist die Unternehmenskultur existent und gestaltbar. Die Unternehmenskultur entsteht mit der Gründung des Unternehmens und ist je nach der Entwicklungsgeschichte des Unternehmens mehr oder weniger stark ausgeprägt. Im Mittelpunkt der Unternehmenskultur stehen grundlegende, kollektive Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Beschäftigten im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die typisch für das Unternehmen sind. Diese grundlegenden Überzeugungen sind anhand verbaler und non-verbaler Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte sichtbar, z. B. in der Art des Umgangs miteinander, die Art der Anrede, in der Art der Kleidung, in Produkten, Instrumenten und Serviceleistungen (vgl. Sackmann & Bertelsmann Stiftung 2004, S. 24).

Die Unternehmenskultur ist durch die Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter geprägt (vgl. Lau-Villinger & Seitz 2002, S. 10). Die grundlegenden kollektiven Überzeugungen haben Einfluss auf das Denken, Handeln und Empfinden der Beschäftigten und dienen damit als Orientierung bei der Auswahl des „richtigen“ Verhaltens und der Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen. Mit der Zeit werden diese grundlegenden Überzeugungen nicht mehr bewusst angewandt und gelten als selbstverständlich. Die vom Unternehmen kommunizierten Werte werden von den Beschäftigten gelebt und als Verhaltensregeln an neue Mitarbeiter und Führungskräfte weitergegeben (vgl. Sackmann & Bertelsmann Stiftung 2004, S. 26).

Zur Stärkung der Anpassungsfähigkeit an veränderte (Wettbewerbs-)Anforderungen und zur Integration unterschiedlicher Zielsetzungen und Interessen der Mitarbeiter können bestimmte Merkmale der Unternehmenskultur beitragen:

- Ziele diskutieren, Probleme benennen und Konflikte lösen,
- umfassende Information und Kommunikation,
- permanente Weiterbildung und Qualifizierung,
- kooperative Führung und partnerschaftliche Zusammenarbeit,
- Gewinn- und Kapitalbeteiligung,
- Problembewusstsein und Veränderungsbereitschaft bei allen Beschäftigten,
- Erarbeitung eines unternehmenspolitischen Leitbildes (vgl. Beyer et al. 1995, S. 20).

Die wichtigste Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur und damit für die Bewältigung der wirtschaftlichen und demographischen Herausforderungen ist die Bereitschaft der Beschäftigten, den Gegenüber ernst zu nehmen, sich auf neue Prozesse einzulassen und die eigene Position zu überdenken. Unternehmer, Betriebsratsvorsitzende, Führungskräfte und andere haben eine Vorbildfunktion und hier maßgeblichen Gestaltungsspielraum, die auf das Verhalten und die Einstellungen der Beschäftigten einwirken und so Identifikation, Beteiligung und Verantwortungsbewusstsein bei den Mitarbeitern hervorrufen können (vgl. Beyer et al. 1995, S. 21).

Eine Unternehmenspolitik, die insbesondere die Jüngeren als Leistungsträger sieht und die Älteren von wichtigen Prozessen ausschließt, fördert Konflikte. Die älteren Arbeitnehmer spüren die Benachteiligung und ziehen sich aufgrund dessen vom Unternehmensgeschehen zurück. Die Konflikte führen dazu, dass Jung und Alt nicht miteinander, sondern vielmehr nebeneinander arbeiten. Die Erfahrungen und Kenntnisse der Älteren werden somit nicht an Jüngere weitergegeben und gehen mit dem Ausscheiden des Mitarbeiters dem Unternehmen verloren. In den Unternehmen muss eine Unternehmenskultur geschaffen und erhalten werden, in der verschiedenartige Arbeitnehmergruppen, insbesondere verschiedene Arbeitnehmergenerationen produktiv kooperieren können (vgl. Köchling 2000b, S. 37).

Ein produktives Miteinander zwischen Jung und Alt ergibt sich nicht von selbst, sondern muss seitens des Unternehmens gefördert werden (vgl. Lau-Villinger & Seitz 2002, S. 5f). Hierbei haben insbesondere das Management und die Führungskräfte erheblichen Einfluss, das obere Management prägt die zentralen Rahmenbedingungen, die Führungskräfte fungieren als Repräsentanten der festgelegten Unternehmenskultur (vgl. Sackmann & Bertelsmann Stiftung 2004, S. 37ff). Angesichts der betrieblichen Veränderungsprozesse muss das Unternehmensmanagement ein Selbstverständnis für eine lern- und gesundheitsförderliche Personalpolitik entwickeln und entsprechenden Leitlinien Geltung verschaffen. Die Akzeptanz von älteren Mitarbeitern und Berücksichtigung alternsgerechter Arbeitsgestaltung müssen grundlegend als Zielgrößen unternehmerischen Handelns definiert und Teil der Unternehmenskultur werden. Nur vor einem solchen Hintergrund können das Innovationspotenzial und die Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer erhalten bleiben und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden (vgl. Huber & Morschhäuser 2001, S. 86).

Mit der Kampagne „Bewegen+Handeln+Wachsen“ strebt der BHW Konzern seit Juni 2004 mit zahlreichen Maßnahmen zur Verbesserung der internen Servicekultur ein neues Unternehmensleitbild an, mit dem Ziel in allen Geschäftsfeldern weiter zu wachsen. Im Vordergrund der Maßnahmen bei BHW stehen das Schaffen von ’schlankeren Richtlinien und weniger Regelungen’ sowie die Verbesserung des ’BHW-Outfits’ und des internen Kundenservices. Neben den schlanken und schnellen internen Bearbeitungswegen, die zur Erleichterung der Zusammenarbeit beitragen, soll das äußere Erscheinungsbild für externe und interne Kunden, für Geschäftspartner und Besucher dahin prägend sein, dass BHW als ein moderner, innovativer Finanzdienstleister gesehen wird.[56] Im Leitbild von BHW wird eine hohe Leistungserwartung angesprochen „Unser Anspruch: „Wir sind besser!“. Dieses Leitbild zielt auf den Ansporn und die Orientierung der Mitarbeiter des BHW Konzerns, gemeinsam zum Unternehmenserfolg beizutragen. Das Leitbild beinhaltet folgende Bausteine:

- Wir wissen – nur zufriedene Kunden ermöglichen Wachstum, Erträge und Beschäftigung;
- Wir können – als führender Anbieter für HAUS + GELD + VORSORGE die Ziele und Wünsche unserer Kunden partnerschaftlich erfüllen und Werte schaffen;
- Wir wollen – für BHW begeistern, Ziele erreichen, Leistung und Veränderungsbereitschaft fördern und die Zukunft aktiv gestalten;
- Wir handeln – engagiert und professionell, mit Herz und Verstand - im Team und jeder an seinem Platz (vgl. BHW Konzern 2005).

[56] „Bewegen wir uns!“. In Unternehmenszeitschrift „IN TEAM“ vom Juli 2004; „Kurze und präzise Aussagen spiegeln wider, was BHW heute und in Zukunft ausmacht.“ In: Unternehmenszeitschrift „IN TEAM“ vom Dezember 2004.

4.1.8 Zusammenfassung

Die gegenwärtig eingesetzten personalpolitischen Instrumente müssen auf die Bedürfnisse und Leistungsanforderungen der älter werdenden Beschäftigten ausgerichtet werden. Die Maßnahmen müssen so gestaltet werden, dass die sich wandelnden oder gar erst entwickelten Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter vom Unternehmen gezielt genutzt und gefördert werden. Durch die Förderung der Leistungsfähigkeit in Form von Qualifizierungsmaßnahmen, Tätigkeits- und Arbeitsplatzwechsel können die wertvollen Erfahrungen der älteren Mitarbeiter im Unternehmen gesichert und an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden. Das Wissen der älteren Beschäftigten wird innerhalb der Gruppenarbeit durch die aktuellen Kenntnisse der Jüngeren ergänzt. In Entwicklungsgesprächen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter können die Erwartungen besprochen und Berufsperspektiven vereinbart werden. Die Laufbahngestaltung muss nicht immer vertikal erfolgen, als klassischer beruflicher Aufstieg bekannt. Vielmehr kann die Arbeitgestaltung auch durch Erweiterung des Tätigkeits- und Anforderungsspektrums erfolgen.

Besondere Bedeutung kommt den gesundheitsrelevanten Merkmalen des Arbeitsplatzes zu, da Belastungen und Stress am Arbeitsplatz sowohl die Gesundheit sowie die Leistungsfähigkeit älter werdender Arbeitnehmer negativ beeinflussen können (vgl. Deutscher Bundestag 2001, S. 177). Die in den Unternehmen angebotenen Präventions- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Form von Kursen, Gesundheitsuntersuchungen bzw. Früherkennungsprogrammen und Beratung, leisten einen großen Beitrag zum Erhalt und zur Förderung der körperlichen und geistigen Fitness der Beschäftigten. Die alterskritischen Anforderungen, wie Zeit- und Leistungsdruck, hohe körperliche Anforderungen, extreme Arbeitsbedingungen wie Hitze, Kälte und hohe Luftfeuchte, sollten, sofern dies möglich ist, bei Älteren vermieden werden.

Das Personalmanagement muss zukünftig die älteren Mitarbeiter mehr als bisher an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen sowie spezielle Weiterbildungsangebote, die auf die Bedürfnisse Älterer angepasst sind, anbieten. Eine weitere Maßnahme, die den längeren Verbleib der Beschäftigten im Erwerbsleben fördert, sind flexible Arbeitszeitmodelle. Die Arbeitszeit der Arbeitnehmer sollte möglichst flexibel und individuell auf die lebenslagenspezifischen Bedürfnisse ausgerichtet sein und die Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Die Neuorientierung der personalpolitischen Instrumente setzt voraus, dass in die Unternehmenskultur die Förderung der Arbeit- und Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter verankert wird, indem ein großer Wert auf Anerkennung, Wertschätzung und Förderung des Einzelnen gelegt wird. Im Vordergrund steht hierbei die Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern, mit der Zielsetzung das Potenzial dieser bewusst zu nutzen und zu fördern.

Die aufgezeigten personalpolitischen Maßnahmen und Handlungsansätze, die angesichts des demographischen Wandels und der damit steigenden Altersstruktur in den Unternehmen entwickelt wurden, sollten allen Mitarbeitern zugute kommen. Es ist nämlich nicht auszuschließen, dass auch die jüngeren Arbeitnehmer beispielsweise von psychisch-physischen Belastungen betroffen sind oder Lernschwierigkeiten haben. Je früher diese Maßnahmen bei den Mitarbeitern Anwendung finden, desto länger kann die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer erhalten bleiben.

4.2 Praxisbeispiele aus Großunternehmen

Die zuvor beschriebenen personalpolitischen Maßnahmen tragen dazu bei, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch mit alternden Belegschaften zu sichern. Die folgend aufgezeigten Beispiele zeigen, dass Unternehmen, die in Märkten mit dynamischer Wissensbasis und hohem Innovationstempo agieren, mittels verschiedener personalpolitischer Konzepte auch mit älteren Arbeitnehmern durchaus erfolgreich sind.

4.2.1 Siemens AG

Die Siemens AG[57] beschäftigte im Dezember 2005 weltweit 460.800 Mitarbeiter, davon 165.200 in Deutschland. Das Unternehmen gehört mit mehr als 7.000 Auszubildenden zu einem der größten privaten Ausbildungsbetriebe in Deutschland (vgl. Siemens 2005, S. 25). Die Altersstruktur der Siemens AG in Deutschland ist mittelzentriert, d.h. relativ wenige ältere Beschäftigte stehen relativ wenigen jüngeren Mitarbeitern gegenüber, während die Beschäftigten im mittleren Alter[58] besonders stark vertreten sind (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 84).

Eine Befragung aus dem Jahr 1998, an der ca. 2.000 Mitarbeiter aus dem Zentralbereich Technik der Siemens AG teilnahmen, ergab, dass insbesondere die 40- bis 50-jährigen Mitarbeiter mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden waren, weil sie bei Personalentwicklungsmaßnahmen und bei der Personaleinsatzplanung kaum Berücksichtigung fanden. Dies war dem Personalmanagement zuvor nicht bewusst. Bislang hatte sich die Personalentwicklung auf junge Nachwuchskräfte konzentriert und dabei die älteren Mitarbeiter vernachlässigt. Aufgrund der Erkenntnis, dass bei den älteren Mitarbeitern bedingt durch mangelnde Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten große Unzufriedenheit in der beruflichen Situation herrschte, wurde speziell für Mitarbeiter und

[57] Nähere Informationen zum Siemens Konzern siehe unter www.siemens.com (am 29.06.2006).
[58] Die Beschäftigten im mittleren Alter befinden sich in der Gruppe der 35- bis 44-Jährigen (vgl. Köchling 1995, S. 437).

Führungskräfte, die das 40. Lebensjahr vollendet haben und mindestens zehn Jahre Siemens-Erfahrung mitbringen, der Kompass-Prozess entwickelt (vgl. Sunter 2001, S. 79; Morschhäuser et al. 2003, S. 80). Grundlage für die Entwicklung des Kompass-Prozesses war ein ähnliches Trainingskonzept mit der Bezeichnung „PEP – Persönliche Entwicklungsplanung“, das bislang für jüngere Mitarbeiter angeboten wurde und sich im Konzern als erfolgreich erwies (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004, S. 81).

Der Kompass-Prozess wurde erstmals im Jahr 1998 in dem zentralen Forschungs- und Entwicklungsbereich „Corporate Technology“ (CT) durchgeführt und ist mittlerweile ein Baustein des Weiterbildungsangebotes innerhalb der Siemens AG (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 79f; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004, S. 81).

Der Kompass-Prozess bei Siemens setzt sich aus verschiedenen Maßnahmen zusammen, die nachfolgend aufgezeigt sind.

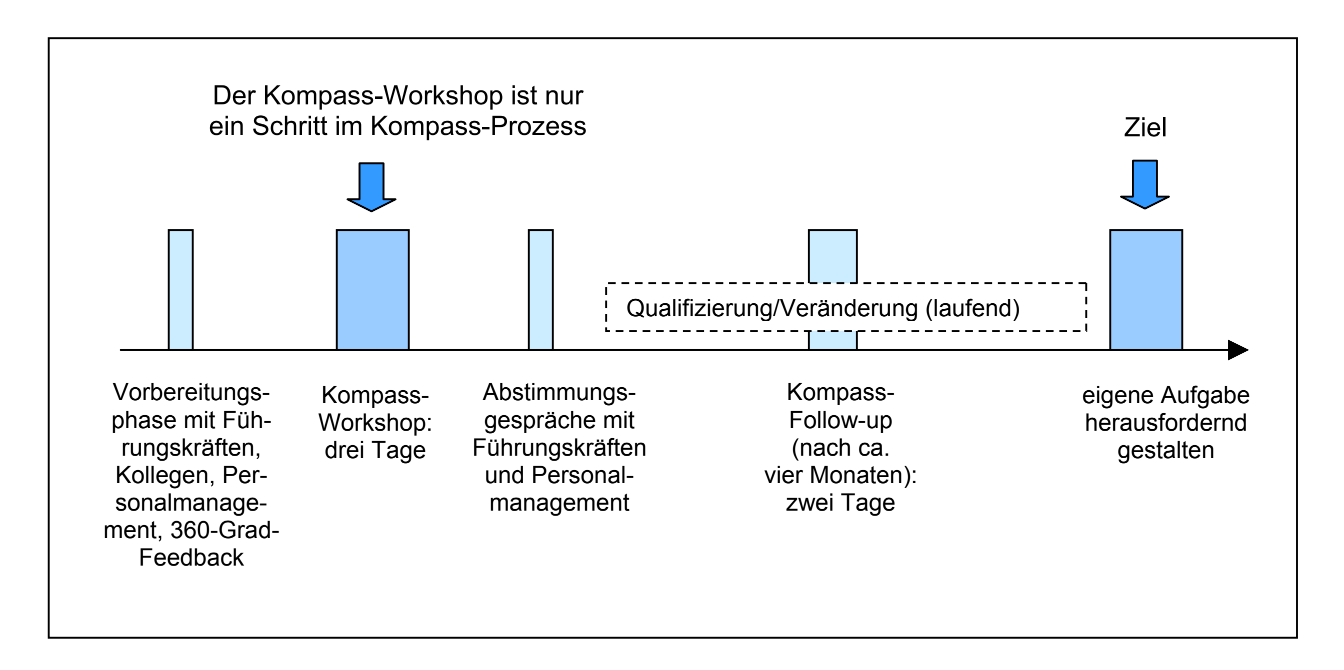


Abbildung 11: Der Kompass-Prozess bei Siemens (Morschhäuser et al. 2003, S. 81)

Der „Kompass“-Prozess beginnt mit einer Vorbereitungsphase, in der die Teilnehmer ihre bisherige Lebenslinie betrachten und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen wahrnehmen, indem ein Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung und ein 360-Grad-Feedback über persönliche Stärken und Schwächen vorgenommen wird. Die Seminarteilnehmer erhalten das Feedback von Kollegen und Führungskräften.

Darauf folgend findet ein dreitägiger Workshop außerhalb des Unternehmens statt, mit dem Ziel, dass die Teilnehmer für sich, unterstützt durch Ideen, Vorschläge und Rückmeldungen, konkrete individuelle Entwicklungsvorhaben und einen persönlichen Gestal-

tungsplan formulieren (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 80). Im Laufe des Workshops entwerfen die Mitarbeiter einen konkreten Aktionsplan, für dessen Umsetzung sie letztlich selbst verantwortlich sind. In einem ersten Schritt nehmen sie eine Standortbestimmung vor und ziehen für den bisherigen Zeitraum innerhalb des Unternehmens ihre eigene Bilanz. In einem weiteren Schritt machen sie sich auf die Suche nach neuen interessanten Entwicklungsmöglichkeiten. Hierbei geht es um ein sinnvolles Zusammenwirken von bisheriger und zukünftiger Entwicklung der Workshopteilnehmer (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004, S. 83f).

Im Rahmen des jährlich stattfindenden Beurteilungs- und Entwicklungsgespräches zwischen dem Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten werden die Ergebnisse aus dem Kompass-Workshop und die sich daraus ergebenden beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und verbindlich festgelegt (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004, S. 82). Nach drei bis vier Monaten findet die zweitägige Follow-up-Veranstaltung statt. In dieser werden neben dem Projektstand auch die auftretenden Schwierigkeiten und Fortschritte reflektiert (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 81f).

Mittels des Kompass-Prozesses werden die realistische Selbstwahrnehmung und das Identifizieren der beruflichen Interessen und Motive der Mitarbeiter gefördert. Der Mitarbeiter nimmt möglicherweise bisher unerkannte Handlungsspielräume wahr und wird selbst aktiv. Dies kann zu einer besseren Angleichung von Mitarbeiterfähigkeit und Jobanforderungen sowie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Aus Unternehmenssicht ist dieses personalpolitische Instrument als ein Beitrag zu sehen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Im Vergleich zu dem ähnlich ausgerichtetem Seminar zur persönlichen Entwicklungsplanung für junge Nachwuchskräfte, steht im Rahmen des Kompass-Prozesses der Erfahrungsaustausch über das bisherige Berufsleben stärker im Vordergrund.

Der Erfolg durch die Teilnahme an den Maßnahmen des Kompass-Prozesses zeigt sich in den tatsächlich eingetretenen Veränderungen zwar nicht bei allen Beschäftigten, dennoch bei der Mehrheit der Teilnehmer. Die realisierten Vorhaben lassen sich grob in folgende fünf Gruppen unterteilen: (1) Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen, (2) Wahrnehmung neuer Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich, (3) Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, (4) externer Wechsel und (5) Veränderungen im privaten Lebensumfeld.

Die beruflichen Veränderungen der Mitarbeiter sind vor allem deshalb möglich, weil Gestaltungsspielräume in einem Konzern wie Siemens prinzipiell durchführbar und insbesondere gewollt sind. Es werden immer wieder Stellen frei, die über den „human res-

sources market“ weltweit und für jeden Beschäftigten zugänglich im Intranet ausgeschrieben werden. Auch innerhalb der einzelnen Abteilungen sind stets Veränderungsimpulse erwünscht (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 79; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004, S. 86f).

4.2.2 Deutsche Bank AG

Die Deutsche Bank AG[59] beschäftigte in 2004 weltweit mehr als 65.400 Mitarbeiter, davon rund 27.000 in deutschen Niederlassungen (vgl. Deutsche Bank 2005, S. 18). Die Abbildung 12 zeigt die Altersstruktur der Deutschen Bank für die Jahre 2002 bis 2004. In dieser Altersstruktur sind nicht nur die Beschäftigten der Deutschen Bank in Deutschland sondern alle Beschäftigten des Konzerns aufgezeigt. Die Deutsche Bank AG ist in ihrer Personalstruktur in der gegenwärtigen Betrachtung eher ein junges Unternehmen. Etwa 22,5 Prozent der Belegschaft ist über 45 Jahre, davon sind 4,1 Prozent über 54 Jahre alt (vgl. Deutsche Bank 2005, S. 18).

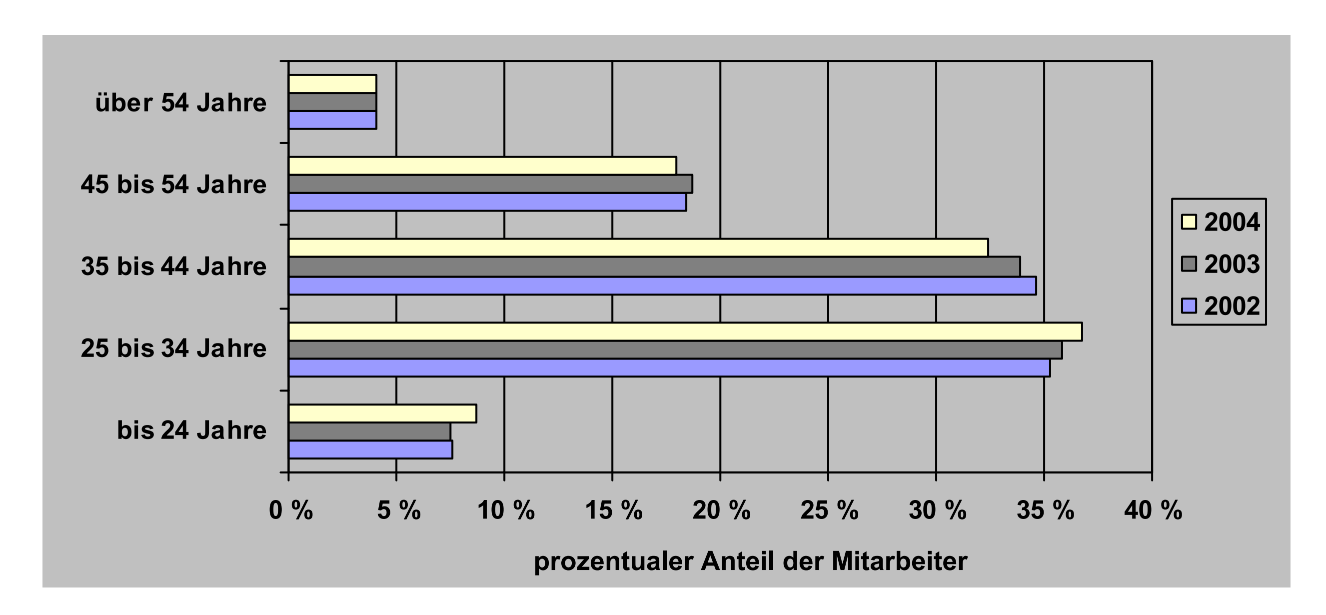


Abbildung 12: Beschäftigte bei der Deutschen Bank nach Altersgruppen (Werte entnommen aus Deutsche Bank 2004, S. 18)

Anhand der Abbildung 12 ist erkennbar, dass die 25- bis 44-Jährigen besonders stark vertreten sind, rund 70 Prozent aller Mitarbeiter waren in 2004 zwischen 25 und 44 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei der Deutschen Bank lag in jenem Jahr global bei 37,5 Jahren (vgl. Drewniak 2004) und das der Mitarbeiter in Deutschland bei 38 Jahren. Aufgrund der absehbar deutlichen Alterung der besonders stark vertretenen Jahrgänge und der zukünftigen demographischen Veränderungen hat sich das Personalmanagement der Deutschen Bank in Deutschland dazu entschlossen, konzep-

[59] Näheres zur Deutschen Bank AG siehe unter http://www.deutsche-bank.de (am 07.06.2006).

tionelle Ansätze für eine konstruktive Auseinandersetzung zu erarbeiten (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 60 und S. 63).

Die Deutsche Bank AG wollte in ihren Maßnahmen der Personalentwicklung nicht nur die älteren als besondere Zielgruppe, sondern auch die jüngeren Mitarbeiter berücksichtigen und hat sich zum Ziel gesetzt, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die keinen Mitarbeiter ausschließt und in der alle Beschäftigten ihr volles Potenzial entfalten können. Dies schließt die Integration und Förderung der verschiedenen Altersgruppen ein. Der Einsatz vielfältiger Teams trägt zur Steigerung des Unternehmensergebnisses bei und ist ein wesentlicher Bestandteil einer leistungsbasierten Personalpolitik. Bestandteil der Unternehmensidentität der Deutschen Bank AG ist die Förderung der Vielfalt (vgl. Deutsche Bank 2004; Morschhäuser et al. 2003, S. 61).

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde eine Diversity[60]-Gruppe bei der Deutschen Bank AG gebildet. Aufgabe dieser Gruppe ist es, entsprechende Programme zu entwickeln, die im Rahmen ihrer 'Age-Diversity-Aktivitäten' auf ganzheitliche Entwicklungskonzepte und intergenerative Ansätze in der Personalpolitik setzt. Hierbei soll sichergestellt werden, dass einzelne Mitarbeitergruppen, beispielsweise die älteren Beschäftigten, die als Experienced Professionals angesprochen werden, nicht ausgeschlossen werden bzw. sich selbst nicht ausschließen. Zudem sollen die operativen Akteure der Personalpolitik dafür sensibilisiert werden, den Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter noch mehr zu nutzen und ihnen dafür besondere Wertschätzung entgegenzubringen (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 61).

Zielsetzung der im Jahr 2000 initiierten 'Age-Diversity-Aktivitäten' sind insbesondere die Förderung des lebenslangen Lernens, die Zusammenarbeit und der Know-how-Transfer zwischen den Altersgruppen (vgl. Drewniak 2004). Im Rahmen der Personalentwicklungsprogramme finden bei der Deutschen Bank AG vor allem Maßnahmen im Bereich des Coaching[61] und Mentoring statt. Die erfahrenen Führungskräfte werden als Co-Trainer in standardisierten Maßnahmen eingesetzt. Es konnte bereits nachgewiesen werden, dass sich die Vielfalt der Generationen (Age Diversity) positiv auf die Motivation und Leistung von Teams auswirkt (vgl. Zedler 2003, S. 138).

Seit Ende 2001 werden bei der Deutschen Bank zusätzlich 'Know-how-Tandems' eingesetzt. Das Grundprinzip dieser Tandems ist, dass ein erfahrener und ein wenig erfah-

[60] Diversity steht für Verschiedenartigkeit bzw. Vielfalt, bezogen auf Ausbildungen, Funktionsbereiche, Alter sowie nationale Zugehörigkeit und Geschlecht. Ebenso können dem Begriff Diversity auch das physische Erscheinungsbild, Überzeugungen, politische Einstellungen zugeordnet werden. Insgesamt betrachtet geht es um all diejenigen Faktoren, die Einzelne zu Außenseitern machen können (vgl. Regnet 2004, S. 103).

[61] Der Begriff „Coaching“ ist im Glossar näher ausgeführt.

rener Mitarbeiter über einen bestimmten Zeitraum eng zusammenarbeiten. Mittels dieser Maßnahme soll einerseits eine Arbeitsübergabe bzw. Nachfolgeplanung stattfinden. Andererseits zielt diese Maßnahme auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. auf die Wissensweitergabe. Bei einem 'Know-how-Tandem' handelt es sich um eine individuell geprägte Lernpartnerschaft, beide Beteiligte sind zugleich Lernende und Lehrende. Dies setzt jedoch eine gewisse Offenheit auf beiden Seiten voraus, beispielsweise neue Ansätze und Vorgehensweisen des Partners zu akzeptieren, wenn diese ebenso Erfolg versprechend sind. Die Deutsche Bank setzt die 'Know-how-Tandems' gezielt ein, um

- Betreuungsqualität durch geplante und organisierte Kundenüberleitungen zu optimieren,
- das Arbeitsverhältnis untereinander zu verbessern,
- den Wissenstransfer zu sichern und
- eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Age-Diversity gewahrt und zum gegenseitigen Vorteil genutzt wird (vgl. Regnet 2004, S. 111f).

Der Einsatz von 'Know-how-Tandems' erfolgt bei der Deutschen Bank AG, wenn

- zwischen den Tandem-Partnern eine enge fachliche, aber nicht unbedingt disziplinarische Beziehung besteht,
- der Altersunterschied mindestens 15 Jahre beträgt,
- die Zusammenarbeit zwischen sechs Monaten und eineinhalb Jahren dauert,
- die Definition der Themen- und Aufgabenfelder durch die Beteiligten selbst erfolgt,
- der jüngere Tandempartner bereits als Potenzialträger eingestuft worden ist und
- das Tandem durch die Personalabteilung betreut wird.

Unter dem Motto „Im Know-how-Tandem gewinnen – den persönlichen Erfolg steigern“ hat sich der Einsatz der Tandems bei der Deutschen Bank AG als erfolgreich bewiesen, da die Bereitschaft das Wissen vom Kollegen aufzugreifen und die gegenseitige Wertschätzung verbessert werden konnte. Des Weiteren wurden sowohl die Leistung wie auch die Motivation der Tandems nachhaltig gesteigert und diente somit letztendlich auch dem Geschäftserfolg der Bank (vgl. Regnet 2004, S. 112f).

4.2.3 Volkswagen AG

Der Volkswagen-Konzern[62] mit Sitz in Wolfsburg beschäftigte im Jahr 2004 weltweit 343.016 Mitarbeiter. Die Zahl der Beschäftigten an den deutschen Standorten der Volkswagen AG lag in jenem Jahr durchschnittlich bei 102.500 Personen (vgl. Volkwagen 2004, S. 11). In der folgend aufgeführten Abbildung 13 auf Seite 105 ist die Altersstruktur der Volkswagen AG dargestellt. In diesem Schaubild ist erkennbar, dass die Gruppe der 36- bis 45-jährigen Mitarbeiter in der Belegschaft stark vertreten ist. Obwohl

[62] Näheres zum Volkswagen-Konzern siehe unter http://www.volkswagen.com (am 07.06.2006).

sich die Zahl der Auszubildenden in 2004 im Vergleich zum Vorjahr um 0,9 Prozent auf 4.217 Personen erhöhte, ist der Anteil der unter 25-jährigen Mitarbeiter bei Volkswagen relativ gering. Das Durchschnittsalter der Belegschaft betrug in 2004 bei 40,8 Jahren (vgl. Volkswagen AG 2004, S. 11).

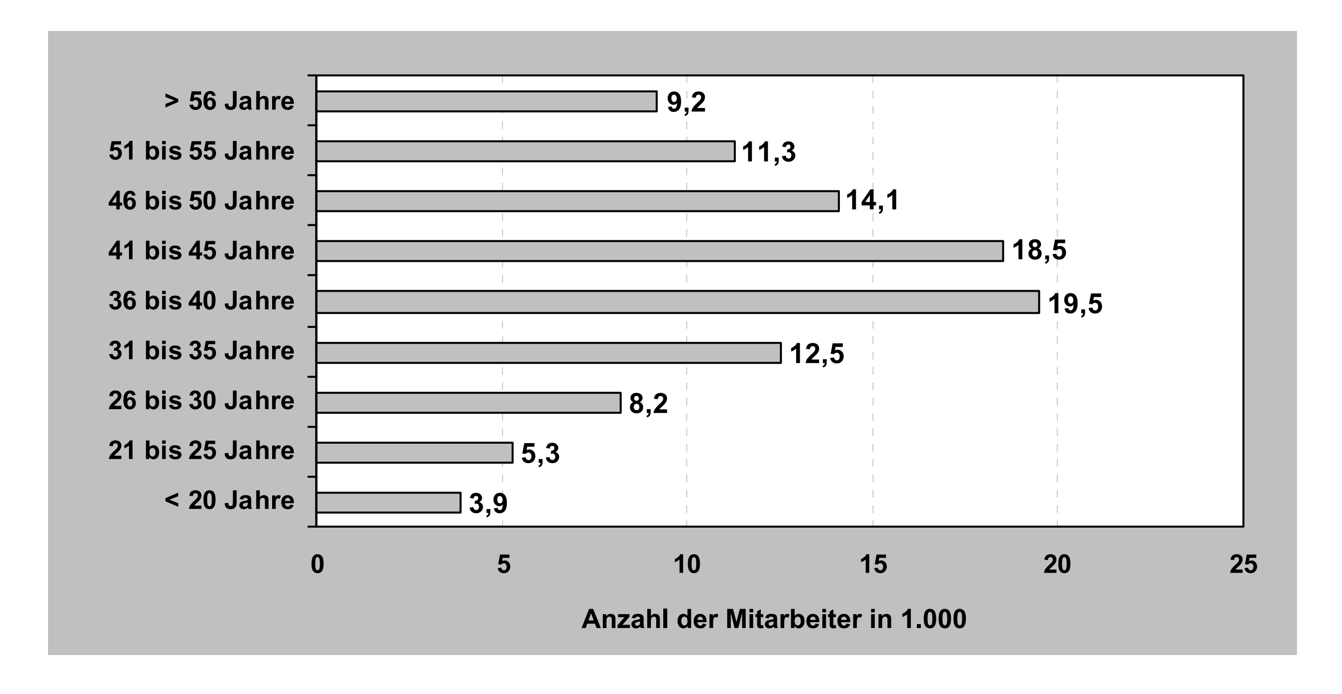


Abbildung 13: Beschäftigte bei der Volkswagen AG nach Altersgruppen im Jahr 2004 (Volkswagen AG 2004, S. 11)

Volkswagen bietet seinen Mitarbeitern zahlreiche arbeitsmarktpolitische Maßnahmen an, um deren Leistungsfähigkeit im Unternehmen langfristig zu sichern. Neben umfangreichen Weiterbildungsangeboten zu Qualität und Technik und dem Zeitwert-Papier, sind verschiedene Modelle entwickelt wurden, die Mitarbeiter nach Krankheit oder Unfall wieder schnell in den Arbeitsprozesses integrieren.

Das Konzept „**Zeitwert-Papier**“, eine Kombination aus dem Langzeitarbeitskonto und einem Fondssparmodell, bietet den VW-Mitarbeitern an den deutschen Standorten seit 1998 die Möglichkeit ihre Lebensarbeitszeit flexibel zu gestalten. Mittels des Zeitwert-Papiers kann nicht nur die Altersversorgung sondern auch die Beschäftigungssicherung der Mitarbeiter gewährleistet werden. Dieses Arbeitszeitmodell bietet Mitarbeitern die Möglichkeit neben Zeitansprüchen, wie Überstunden und Urlaubstage, auch Geldansprüche wie Sonderzahlungen, Teile des laufenden Entgelts sowie Prämien für Ideen, auf dem Zeitwert-Papierkonto anzusparen. Die Zeitansprüche werden auf Grundlage der aktuellen Einkommensdaten des Mitarbeiters in Geldeinheiten umgerechnet. Die angesparten Beträge werden auf dem Zeitwertkonto in professionell verwaltenden Investmentfonds angelegt. Die Vermögensanlage des Zeitwert-Papiers erzielt seit ihrer Auflegung eine durchschnittliche Rendite von 6,1 Prozent p.a. Die Mitarbeiter können ab dem 55. Lebensjahr das angesparte und entsprechend der Kapitalmarktentwicklung,

fortgeschriebene Guthaben zur Finanzierung ihrer Freistellung bis zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses oder für Langzeiturlaube nutzen (vgl. Volkswagen AG 2005, S. 87f; Bachmann 2005, S. 2; Necati 2004, S. 1).

Dieses Instrument der Lebensarbeitszeitgestaltung wird von den VW-Mitarbeitern sehr gut angenommen. Innerhalb des Zeitraums von April 1998 bis Mai 2003 wurden ungefähr 0,5 Milliarden Euro auf dem Zeitwert-Papier angespart. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, statt der Verkürzung des Beschäftigungsverhältnisses, eine Umwandlung der Wertpapiere in eine Betriebsrente vorzunehmen (vgl. Volkswagen AG, Personalwesen 2006). Nach den Tarifabschlüssen vom 03. November 2004 können VW-Mitarbeiter jährlich bis zu 66 Arbeitsstunden auf dem Lebensarbeitszeitkonto anlegen (vgl. Volkswagen AG 2004, S. 70).

Kaskadenmodell (VW Nutzfahrzeuge, Hannover)

In der Vergangenheit wurden bei Volkswagen Nutzfahrzeuge[63] (VWN) im Werk Hannover körperliche Belastungen durch Technisierung und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung abgebaut. Trotz aller Bemühungen gibt es noch immer typische Produktionstätigkeiten, die durch einseitige Belastungen, Taktbindung und Schicht- bzw. Nachtarbeit ausgeführt werden. Zudem sind die Konzentrations- und Flexibilitätsanforderungen deutlich gestiegen. Mitarbeiter, die gesundheitlich beeinträchtigt sind, können auf Dauer den wachsenden Leistungsanforderungen nicht gerecht werden und sind dadurch nur noch begrenzt einsetzbar. Diese begrenzte Einsetzbarkeit wurde vor allem dann deutlich, wenn es darum ging, betriebliche Umstrukturierungen vorzunehmen und diese Mitarbeiter an anderen Arbeitsplätzen einzusetzen. Der Anteil der so genannten Arbeits- und Leistungsgewandelten mit eingeschränkter Einsatzbreite nimmt mit dem Alter zu. VWN machte sich zum Grundsatz: „Integration statt Ausgrenzung“ und zielt darauf, die Einsatzmöglichkeiten für diese Mitarbeiter abzusichern (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 97).

[63] Vor etwa 50 Jahren, im Jahre 1956, wurde VW Nutzfahrzeuge/Hannover als zweites Werk der Volkswagen AG gegründet, heute sind rund 15.000 Mitarbeiter an diesem Standort beschäftigt. In diesem Werk werden neben dem Transporter und Multivan außerdem der Lastentransporter LT gebaut. Näheres siehe unter http://www.vw-personal.de/www/de/arbeiten/standorte/hannover.html (am 30.05.2006).

Zunächst werden die arbeits- und leistungsgewandelten Mitarbeiter in Gruppenarbeiten eingesetzt, die im Werk Hannover flächendeckend eingeführt wurden. Zielsetzung ist es, diese Mitarbeiter in die Gruppenarbeit erfolgreich zu integrieren und sie möglichst gesundheitsschonende Tätigkeiten ausführen zu lassen. Hierfür wurden folgende Leitlinien festgelegt:

- Die Gruppenaufgabe umfasst möglichst umfangreiche Arbeitsinhalte und vielfältige Anforderungen, so dass die Mitglieder in der Gruppe die Tätigkeiten gemäß ihres Arbeitsvermögens unter sich aufteilen können;
- In der Gruppe werden Rotationspläne selbst entwickelt mit der Zielsetzung, dass durch den Wechsel der Arbeitsplätze, anhaltende einseitige Belastungen vermieden werden und die Mitarbeiter sich mit dem Wechsel weiterqualifizieren. Alle Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf, für alle Arbeitsaufgaben qualifiziert zu werden;
- Die Gruppenaufgaben bestehen aus mindestens einem Anteil von zehn Prozent indirekter Tätigkeiten. So haben auch die leistungsgeminderten Mitarbeiter die Möglichkeit, durch Rotation einen Wechsel der Tätigkeiten vorzunehmen;
- Fest vereinbarte Gruppengespräche sollen dazu beitragen, dass Diskussionen, Konfliktbearbeitung sowie die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen zu Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation stattfinden (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 98).

Besteht für die arbeits- und leistungsgewandelten Mitarbeiter auch keine Möglichkeit mehr, in Gruppen eingesetzt zu werden, greift das so genannte **Kaskadenmodell**. In einem systematischen Prozess überprüfen zunächst der Vorgesetzte, dann der Abteilungsleiter und schließlich der 'Cost-Center-Leiter' die Einsatzmöglichkeiten für den betreffenden Mitarbeiter. Dieser Prozess geschieht in Zusammenarbeit mit dem 'PersonalServiceCenter' und dem Gesundheitsschutz. Mittels betriebsärztlicher Atteste wird ein ressourcenorientierter Ansatz ermittelt. In diesem Zusammenhang werden Fragen, über welche Qualifikation verfügt der Mitarbeiter, welche bislang gegebenenfalls ungenutzten Potenziale und individuellen Neigungen sind bei diesem Beschäftigten vorhanden, geklärt. Wenn für den betroffenen Mitarbeiter auch in diesem schrittweisen Suchprozess keine geeignete Einsatzmöglichkeit gefunden wird, kommt ein Einsatz in dem Anfang des Jahres 2003 neu geschaffenen 'IntegrationsWerk' infrage (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 98f). Ziel des innovativen Personalkonzeptes ist es, die Mitarbeiter „durch einen fähigkeitsgerechten Einsatz und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung im 'IntegrationsWerk' in den wertschöpfenden Kernprozess wieder einzugliedern“ (Volkswagen Nutzfahrzeuge 2003, S. 2).

Es handelt sich bei diesem 'IntegrationsWerk' nicht um eine räumlich abgegrenzte Abteilung. Im Bereich der Fabrikinstandhaltung werden vielmehr Tätigkeiten definiert, die insbesondere von Mitarbeitern, die gesundheitlich eingeschränkt einsetzbar sind, ausgeführt werden können. Zu diesen Tätigkeiten gehören z. B. Kontroll- und Wartungsar-

beiten, Reparatur- und Instandhaltungsassistenz, Bestell- und Registraturtätigkeiten, Maler- und Tischlerarbeiten. Hierfür wurde eine eigene Kostenstelle eingerichtet, die als 'IntegrationsWerk' bezeichnet wird. Im Jahre 2003 wurden über 150 Mitarbeiter mit gravierenden gesundheitlichen Einschränkungen in diesem Tätigkeitsbereich eingesetzt. Zum Teil wurden die Arbeitsaufgaben in der Abteilung dafür neu definiert und an die betroffenen Mitarbeiter verteilt. Mittels dieser Maßnahme wird eine mögliche Stigmatisierung aufgrund zugewiesener minderwertiger Arbeit oder aufgrund sozialer Isolation vermieden. Mitarbeiter, die dem 'IntegrationsWerk' zugeordnet sind, absolvieren 28,8 Stunden im Leistungslohn und führen mindestens zwei Stunden pro Woche abgestimmte sportliche Aktivitäten im Sinne eines körperlichen Aufbauprogramms durch (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 99; Volkswagen Nutzfahrzeuge 2003, S. 6).

Die Beschäftigung im 'IntegrationsWerk' ist zeitlich begrenzt. Das Hauptanliegen dieser Maßnahme ist es, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter so weit wiederherzustellten, dass eine Rückkehr in die Fertigungsbereiche ermöglicht wird. Auch für die betroffenen Mitarbeiter liegt aufgrund der finanziellen Einbußen, die der Aufenthalt in der neuen Abteilung wegen der geringen Arbeitszeit mit sich bringt, ein Anreiz vor, schnellstmöglich in den „normalen“ Arbeitsprozess zurück zu kehren. Ist eine Wiedereingliederung der Mitarbeiter auf lange Sicht nicht möglich, so ist die letzte Stufe der Kaskade erreicht. Die Ausübung der körperlich einfachen Montagetätigkeiten erfolgt außerhalb der normalen Leistungsbedingungen durch dauerhaften Wechsel in die Sondermontage. Die arbeits- und leistungsgewandelten Beschäftigten werden im Rahmen der Wiedereingliederungsmaßnahmen von einer kompetenten Mitarbeitergruppe unterstützt, die auf die besonderen Probleme der Arbeits- und Leistungsgewandelten eingestellt ist (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 99).

Gesundheit

Der Volkswagen Konzern sieht sich nicht nur in der Pflicht für die Mitarbeiter besondere Fürsorge im gesundheitlichen Bereich zu übernehmen, sondern hat auch ökonomisches Interesse, den Gesundheitsstand der Beschäftigten zu erhöhen. Die Förderung der Gesundheit führt zur höheren Personalverfügbarkeit und damit auch zu einem deutlichen Anstieg der Produktivität (vgl. Krüger 1999, S. 103). Die Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten wird durch eine hochwertige und bedarfsorientierte medizinische Betreuung sowie durch die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und gezielte Gesundheitsförderungsmaßnahmen erhalten und gefördert (vgl. Volkswagen AG, Gesundheitswesen 1998, S. 1). Das folgend aufgeführte Schaubild (Abbildung 14 auf Seite 109) zeigt, dass sich das Engagement des Volkswagen-Konzerns positiv auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter auswirkt. Dementsprechend kann die Erkenntnis

gewonnen werden, dass es sich lohnt, verstärkt in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Der Erfolg der gesundheitsfördernden Maßnahmen spiegelt sich darin wieder, dass sich der Gesundheitszustand der Mitarbeiter in den letzten Jahren im hohen Maße verbessert hat.

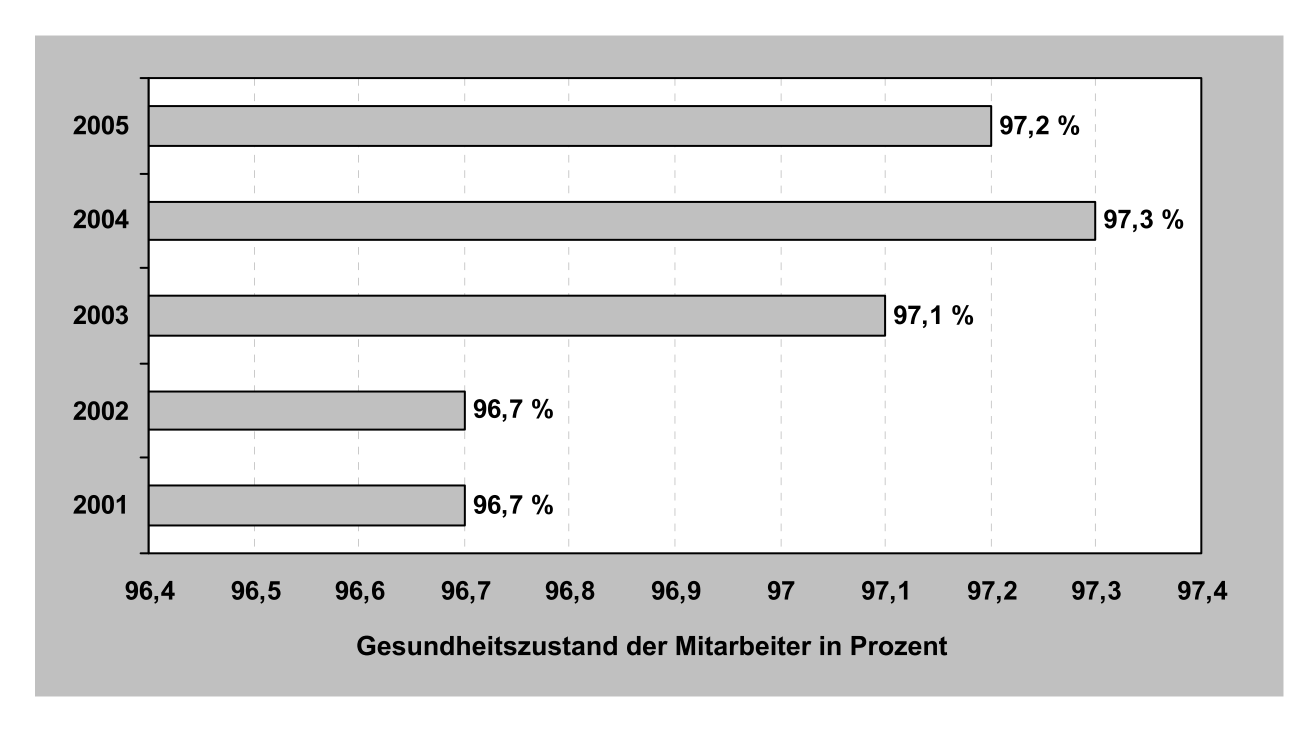


Abbildung 14: Gesundheitszustand der produzierenden Werke des Volkswagen Konzerns in Prozent (Volkswagen AG 2005, S. 89)

Im Rahmen des Gesundheitsmanagements bei Volkswagen finden neben allgemeinen Betreuungsgesprächen, auch fürsorgliche Rückkehrgespräche / arbeitsmedizinisches Lastenheft, Fehlzeitengespräche, Hausbesuche, Mitarbeiterbefragungen, Workshops sowie Fachtagungen, spezielle Sprechstunden, Gesprächsrunden, spezielle Kampagnen, Arbeitskreise u. a. statt. Aufgabe des betrieblichen Gesundheitswesen ist u. a. die Überprüfung und Durchführung von Beratungen, der Arbeitsgestaltung / Ergonomie, arbeitsmedizinischen Untersuchungen, Rehabilitationsmaßnahmen, Akutversorgung und auch Gesundheitsförderungsprogramme, wie Rückschulen, Entspannungstechniken, Gymnastik, Stressmanagement, Ernährungsberatung (vgl. Volkswagen AG, Gesundheitswesen 1998, S. 3f). Neben den genannten gesundheitsfördernden Maßnahmen können die Mitarbeiter und Führungskräfte im Gesundheitsbereich auch eine Coachingmaßnahme in Anspruch nehmen.

Darüber hinaus wird den Mitarbeitern an den deutschen Standorten ein umfangreicher Gesundheits-Check-up angeboten, der aus zwei Blöcken besteht und etwa zwei Stunden dauert. Im Rahmen dieser Untersuchung erfolgen morgens die Blutabnahme im Labor und anschließend körperliche Untersuchungen. Der Gesundheits-Check-up umfasst z. B. Ruhe- und Belastungs-EKG, eine Lungenfunktionsprüfung, einen Sehtest /

Audiometrie, Ultraschalldiagnostik / Dopplersonographie, eine Digitaluntersuchung der Prostata und des Mastdarms sowie Blut- und Harnuntersuchungen (vgl. Volkswagen AG, Gesundheitswesen: Informationsblatt; Interview mit Dr. Brandenburg, geführt am 14.03.2005). Nach Aussage von Herrn Dr. Brandenburg gibt es auf vielen Werksgeländen bereits Fitness-Studios, die von jedem Mitarbeiter genutzt werden können. Auf dem VW-Werksgelände werden hierfür Räume zur Verfügung gestellt, die von einem externen Betreiber und fachkundigen Betreuer gemietet und genutzt werden können. So haben die VW-Mitarbeiter vor und nach der Arbeitszeit die Möglichkeit, sich sportlich zu betätigen (Interview mit Dr. Brandenburg, geführt am 14.03.2005).

4.2.4 Zusammenfassung

Anhand der aufgezeigten Unternehmensbeispiele wurde dargelegt, dass sich Betriebe bereits mit der Thematik „Demographischer Wandel" auseinandergesetzt, personalpolitische Instrumente entwickelt und in der Praxis umgesetzt haben. Die Sichtweisen bzw. Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern haben sich gewandelt. In den Unternehmen wird versucht, die älteren Mitarbeiter vielmehr an Personalentwicklungsmaßnahmen und -einsatzplanungen zu beteiligen bzw. sie hierbei zu berücksichtigen. Zudem werden die Arbeitsplätze der Mitarbeiter so gestaltet, dass die physischen und psychischen Belastungen weitestgehend reduziert und vielmehr deren Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Für diese Unternehmen sind ältere Mitarbeiter unverzichtbar und wertvoll geworden, aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrungen.

Es gibt kein Standardrezept, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, dennoch gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen und Handlungsansätze. Wie anhand der Praxisbeispiele geschildert wurde, hängt die Entscheidung welche Maßnahmen im Unternehmen eingesetzt werden von der betrieblichen Ausgangslage, Problemlage und den Handlungsvoraussetzungen ab. Die Großunternehmen haben aufgrund ihrer verfügbaren Ressourcen wie Kapital bzw. Personal, eher Möglichkeiten Maßnahmen durchzuführen, als dies in klein- und mittelständischen Unternehmen möglich ist.

Die genannten Großunternehmen haben eins gemein, dass sie schon jetzt präventiv und alternsorientiert handeln bevor Altersprobleme aufgrund der demographischen Entwicklung auftreten. Diese Unternehmen gestalten eine altersintegrative Arbeits- und Beschäftigungspolitik und fördern Arbeitnehmer so, dass die Leistungspotenziale der Beschäftigten über den gesamten Erwerbsverlauf zur Geltung kommen. Unternehmen, die sich bisher gar nicht mit der Thematik auseinandergesetzt sowie keine Handlungsansätze bzw. Konzepte für den Umgang mit alternden Belegschaften entwickelt haben,

könnten spätestens in zehn Jahren der Gefahr ausgesetzt sein, ihr Innovationspotenzial, ihre Leistungsfähigkeit und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

4.3 Klein- und mittelständische Handwerksbetriebe

In dem Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“[64] wurde eine Vielzahl von Teilprojekten in Handwerksbetrieben durchgeführt und exemplarische Personalentwicklungs-, Qualifizierungs- und Arbeitsgestaltungskonzepte entwickelt, die zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der älter werdenden Mitarbeiter beitragen sollen. Ausgangssituation für die geförderten Teilprojekte war, dass Wissenschaftler und politische Akteure davon ausgegangen sind, dass insbesondere das deutsche „Handwerk“ (siehe Glossar) von den Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen sein wird. Des Weiteren gingen sie davon aus, dass in den handwerklichen Kleinbetrieben[65] die Informationen über die Veränderungen der demographischen Entwicklung sowie deren Auswirkungen eher weniger ausgeprägt sind. Eine weitere Vermutung war, dass die entsprechenden Problemlösungspotenziale aufgrund der kaum entwickelten strategischen Handlungsfähigkeit, als unterdurchschnittlich gering zu veranschlagen war (vgl. Buck et al. 2002, S. 39).

Im Rahmen von Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Altersstruktur der Handwerksbetriebe heterogen ist. Während die Beschäftigten in den handwerklichen Betrieben erstaunlich jung sind, ist die Altersstruktur der Betriebsinhaber überdurchschnittlich hoch (vgl. Ax 2000, S. 151).

In den Regionen Köln, Oberhausen/Mülheim, Essen und Aachen sind

- etwa 62,1 Prozent der Dachdecker, etwa 61 Prozent im SHK-Handwerk[66] und im Kfz-Handwerk etwa 70 Prozent der Beschäftigten jünger als 35 Jahre und
- nur 6,3 Prozent der Dachdecker, 7,6 Prozent im SHK-Gewerke und 3,3 Prozent im Kfz-Handwerk älter als 55 Jahre.

Ursachen für die jungen Belegschaften sind insbesondere die gesundheitlichen Einschränkungen bzw. hohen körperlichen Belastungen der älteren Beschäftigten im Handwerk (vgl. Packebusch 2000, S. 262ff), die zum frühen Ausstieg aus dem Erwerbsleben führen.

[64] Das Transferprojekt wird im Kapitel 1.2 auf Seite 11f. beschrieben.
[65] Im Jahr 2005 waren ca. 4,8 Millionen Beschäftigte und rund 477.000 Auszubildende in über 923.000 handwerklichen Betrieben tätig (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks 2005).
[66] Sanitär-, Heizungs- und Klimahandwerk

Eine zu erwartende Schwierigkeit mit der die Handwerksbetriebe angesichts der demographischen Entwicklung konfrontiert werden ist der zahlenmäßige Rückgang der Nachwuchskräfte aufgrund der sinkenden Geburtenraten. Bisher haben die klein- und mittelständischen Handwerksbetriebe weit über den eigenen Bedarf[67] ausgebildet, mit der Folge hoher Fluktuation (vgl. Mendius 2001a, S. 23). Einige Betriebe werden gegenwärtig schon, trotz hoher Jugendarbeitslosigkeit, mit demographischen Risiken konfrontiert. Die demographischen Risiken sind nicht auf gesellschaftliche Altersprozesse zurückzuführen, sondern spiegeln vielmehr die wirtschaftliche Entwicklung und die geringe Attraktivität dieser Berufe wieder. Seit langer Zeit gehören z. B. das Schuhmacherhandwerk, Bäckereien, Schneidereien oder kleinere Betriebe zu den Verlierern des wirtschaftlichen Strukturwandels, da sie für die Nachwuchskräfte als wenig attraktiv gelten (vgl. Ax 2000, S. 151ff; Packebusch & Weber 2000, S. 4).

Ein möglicher **Handlungsansatz** wäre die Steigerung der Attraktivität der handwerklichen Berufe, indem in der Öffentlichkeit beispielsweise bei den Agenturen für Arbeit und/oder im Rahmen von Informationsveranstaltungen in den Schulen die Vorteile der handwerklichen Berufe aufgezeigt werden. Einige Beispiele hierfür sind das selbständige Arbeiten, die Übernahme von Verantwortung, abwechslungsreiche Aufgaben (vgl. Packebusch & Weber 2000, S. 9). Des Weiteren muss die Ausbildung zahlenmäßig am tatsächlichen Bedarf ausgerichtet werden, um den qualifizierten und motivierten Auszubildenden entsprechende betriebliche (Personal-)Entwicklungsperspektiven zu bieten. Damit es im Handwerk nicht zu massiven zahlenmäßigen Arbeitskräfteengpässen kommt, ist die Gestaltung der vorhandenen Arbeitsplätze als ein wichtiger Baustein anzusehen. Es müssen altersgerechte Arbeitsplatzgestaltungen vorgenommen und damit die physischen Belastungen abgebaut werden, damit auch ältere Arbeitnehmer ihre Tätigkeiten weiterhin vollwertig ausführen können. Damit stellt sich zugleich die Frage nach entsprechender altersgerechter Weiterbildung (vgl. Mendius 2001a, S. 28ff).

Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven sind auch in Kleinbetrieben möglich, indem Beschäftigungsfelder ausdifferenziert oder neue Verantwortungsbereiche entwickelt werden. In diesem Zusammenhang könnte der Einsatz von altersgemischten Teams den generationenübergreifenden Wissenstransfer und das gemeinsame Lernen fördern (Mendius 2001b, S. 39f). Das Delegieren von Aufgaben des Tagesgeschäftes, beispielsweise die Baustellenplanung, kann auf erfahrene Mitarbeiter übertragen werden. Dies führt zur Stärkung der Eigenverantwortung und Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters. Die Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen setzt voraus, dass ihnen attraktive Entwicklungsangebote gemacht werden, angefangen von regelmäßigen Wei-

[67] In den Handwerksbetrieben sind 84 Prozent der Mitarbeiter tätig, die auch dort ausgebildet wurden, in der Industrie sind es nur 54 Prozent und im öffentlichen Dienst sogar nur 41 Prozent (vgl. Mendius 2001b, S. 34).

terbildungsmaßnahmen bis hin zur Laufbahngestaltung. Die Handwerkskammer Hamburg bietet beispielsweise modulare Bildungsmaßnahmen an, die den Beschäftigten lebenslang berufsbegleitende Chancen eröffnen sollen. Des Weiteren wurden neue Formen des Lernens, in denen Arbeit und Lernen im Betrieb verknüpft werden, entwickelt (vgl. Ax 2000, S. 154f; Packebusch & Weber 2001, S. 50).

Durch Verbesserungen im Bereich der Arbeitsbedingungen, wie in der

- Technik durch bessere persönliche Schutzausrüstungen, leichtere Materialien, Einsatz von flexibleren Hebehilfen,
- betrieblichen Organisation durch bessere Planung der Arbeitsabläufe, längerfristige Planung des Personaleinsatzes und
- Qualifizierung im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sowie Vermittlungen von Grundkenntnissen über Gefährdungen und Auswirkungen von Gefahrstoffen

können Belastungen und Gefährdungen in den Handwerksbetrieben reduziert werden (vgl. Packebusch & Weber 2000, S. 9; Packebusch & Weber 2001, S. 50).

Eine weitere Maßnahme, die einen produktiven Umgang mit der demographischen Entwicklung erlaubt, ist die flexible Arbeitszeitgestaltung. Mittels der flexiblen Arbeitszeitmodelle können die Betriebskosten gesenkt und die Position am Markt als Dienstleister verbessert werden. Des Weiteren können durch die flexiblen Arbeitszeiten Frauen in die Arbeitswelt des Handwerks integriert, das lebenslange Lernen gefördert und die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie gewährleistet werden. Angesichts des demographischen Wandels eröffnen sich für die Handwerksbetriebe außerdem neue Beschäftigungsfelder, z. B. die Spezialisierung auf Kunden, die 50 Jahre und älter sind (vgl. Ax 2000, S. 155f).

Die Ausübung des handwerklichen Berufs bis zum Eintritt in die Rente ist möglich, wenn frühzeitig Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung entwickelt und umgesetzt werden. So kann beispielsweise die Gesundheitsförderung in Kooperation mit den örtlichen Krankenkassen angeboten und auch von den Beschäftigten eigenverantwortlich wahrgenommen werden. Zudem bieten die Betriebskassen auch Beratungen und Präventionsmaßnahmen für die Beschäftigten an.

4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die demographische Entwicklung stellt zwar die Unternehmen wie auch die Gesellschaft vor erhebliche Herausforderungen, dennoch können diese ebenso als Chance wahrgenommen werden. Durch die auf die älteren Mitarbeiter ausgerichteten Maßnahmen erfahren die Älteren nicht nur mehr Wertschätzung und Anerkennung, sondern sie

werden ebenso bei innerbetrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen und/oder neu zu besetzenden Stellen bzw. bei der Laufbahngestaltung berücksichtigt.

Durch den längeren Verbleib der Beschäftigten bieten sich betriebswirtschaftliche Vorteile, denn die älteren Mitarbeiter

… verfügen über eine Vielfalt von Wissen zu Prozessen, Strukturen und bewährten Lösungsansätzen;

… kennen die Geschichte des Unternehmens, wissen, welche Lösungsansätze in der Vergangenheit versucht wurden und die Gründe, warum diese gescheitert sind bzw. erfolgreich waren;

… sind geübter im Umgang mit komplexen Situationen, sind gelassener und haben spezifische Informationen über betriebliche Abläufe und Organisationsstrukturen;

… kennen die Kollegen und wissen, was mit welchem Kollegen geht und was nicht;

… haben eine gute Kenntnis über eine flexible und effiziente Nutzung der Instanzen und der informellen Wege (vgl. Lau-Villinger & Seitz 2002, S. 3).

Diese Chancen müssen in das Blickfeld des betrieblichen Geschehens aufgenommen und vor allem von den Personalverantwortlichen genutzt werden.

Mit einer längeren Lebensarbeitszeit sind auch Risiken verbunden, die sich primär auf die Gesundheit der älteren Mitarbeiter und damit verbunden auf deren Leistungsfähigkeit auswirken. Demzufolge müssen die Arbeitsbedingungen und -anforderungen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne gesundheitliche Einschränkungen arbeiten könnten. Orientiert am Handlungsbedarf des Unternehmens sind Maßnahmen zu entwickeln, die auf bestehenden personalpolitischen Instrumenten basieren und spezifisch auf ältere Beschäftigte optimiert werden oder sich mit ganz neuen Inhalten und Zielsetzungen auseinandersetzen.

Die Betrachtung der entwickelten arbeits- und personalpolitischen Maßnahmen sowohl in Großunternehmen wie auch klein- und mittelständischen Handwerksbetrieben hat gezeigt, dass sich bereits eine wachsende Zahl von Unternehmen mit der demographischen Entwicklung und der daraus folgenden älter werdenden Belegschaft und sinkenden Zahl der Nachwuchskräfte beschäftigt.

In den vorangehenden Themenabschnitten wurden Handlungsansätze und Maßnahmen aufgezeigt, die den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Weiterbildung, Laufbahngestaltung, Gesundheitsförderung, altersgemischte Arbeitsgruppen sowie der Arbeitszeitgestaltung und Unternehmenskultur zugeordnet werden können. Die Handlungsansätze und Maßnahmen sollen dazu beitragen, die demographischen Herausforderungen zu bewältigen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zum Renteneintritt zu erhalten und zu fördern. Mit zunehmendem Alter nehmen zwar bestimmte Fähigkei-

ten, wie die körperliche Fähigkeit z. B. Schnelligkeit, Beweglichkeit, Ausdauer und die sinnlichen Fähigkeiten z. B. das Sehen (Trübung der Linsen) und Hören (Hörminderung), ab. Einzelne geistige Fähigkeiten bleiben jedoch bis ins hohe Alter erhalten und prägen sich sogar im Laufe des Alters weiter aus. Die im Alter ausgeprägten Fähigkeiten, z. B. das Lösen komplexer Aufgaben, selbständiges Arbeiten, realistisches Einschätzungsvermögen, Gelassenheit und kommunikative Fähigkeiten, können zur Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Durch regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen, Etablierung neuer Arbeitsformen, alternsgerechte Arbeitsgestaltung sowie durch betriebliche Gesundheitsmaßnahmen und Übertragung von abwechslungsreichen Aufgaben können Fähigkeiten der älteren Beschäftigten erhalten und gefördert werden.

5 Empirische Untersuchung

5.1 Hintergrund der empirischen Untersuchung

Die Herausforderung, auch zukünftig innovations- und wettbewerbsfähig zu bleiben, veranlasste den BHW-Vorstand zur Initiierung eines Projektes. Im Rahmen dieses Projektes hatte sich das Personalmanagement verstärkt mit der Thematik „ältere Mitarbeiter" zu beschäftigen und Maßnahmen zu entwickeln, die dazu beitragen sollten, die Erfahrungen und Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter zu erkennen, gezielter zu nutzen und zu fördern. Eine weitere Zielsetzung des Projektes war es, notwendige alters- und generationsgerechte Veränderungen vorzunehmen, um die Arbeitswelt bei BHW für die älteren Mitarbeiter attraktiver zu gestalten. Mittels des Projektes sollte zudem herausgefunden werden wie die älteren Mitarbeiter motiviert werden können, über das 60. Lebensjahr hinaus im Berufsleben zu bleiben.

Im ersten Schritt ging es darum, die Altersstruktur der Belegschaft zu ermitteln. Die Altersstrukturanalyse ergab, dass knapp die Hälfte der Belegschaft im Jahr 2004 älter als 45 Jahre, davon mehr als ein Drittel älter als 50 Jahre alt war.[68] In Anbetracht des hohen Anteils der über 50-jährigen Mitarbeiter konzentrierte sich das Projekt auf diese Zielgruppe. Aus diesem Grund wurde die Projektbezeichnung „50plus" gewählt.

Während des Projektes wurden die Handlungsfelder Weiterbildung, Wertschätzung, Führung und Gesundheit durch das Personalmanagement bestimmt, weil diese Kerngebiete als besonders wichtig angesehen wurden. Im Rahmen der empirischen Untersuchung, basierend auf der Datenanalyse und -auswertung aus den Workshops und Expertengesprächen, hat ein weiteres Handlungsfeld, Arbeitsorganisation / -gestaltung, für das Projekt an Bedeutung gewonnen. Dementsprechend wurden die vier bestehenden Handlungsfelder um ein Weiteres ergänzt. Entlang der fünf Handlungsfelder, die in dem folgenden Schaubild (Abbildung 15 auf Seite 117) aufgeführt sind, werden die gewonnenen Daten der empirischen Untersuchung und die daraus abgeleiteten Maßnahmen beschrieben.

[68] Nähere Informationen zur Altersstrukturanalyse bei BHW siehe im Kapitel 1.1 auf Seite 5ff.



Abbildung 15: Handlungsfelder des Projektes „50plus“ (in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus“)

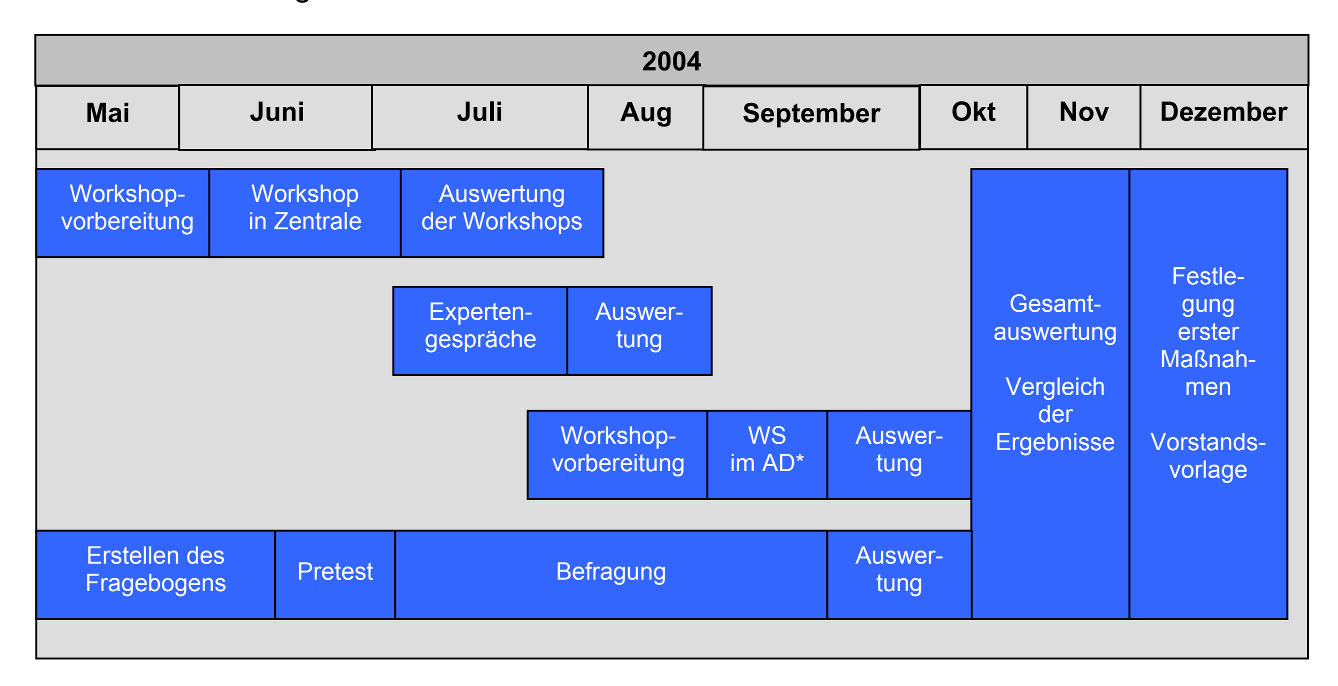
Zur innerbetrieblichen Vermittlung der Kernziele des Projektes „50plus“ und zur Sensibilisierung der Mitarbeiter wurden Artikel im Intranet und in der Unternehmenszeitschrift veröffentlicht. Zudem wurde die Bedeutung des Projektes „50plus“ am 24. November 2004 vom Personalvorstand in der Betriebsversammlung dargelegt und u. a. in Führungskräfte-Meetings, Gesamtbetriebsratssitzungen und im BHW-Frauennetzwerk thematisiert. Zusätzlich erschienen Beiträge in der BHW Konzernbroschüre „Das Geschäftsjahr 2004“, in der DEWEZET[69] und im Bankmagazin[70].

---

[69] Deister- und Weserzeitung (DEWEZET) ist eine täglich publizierte Zeitung in Hameln. Der Artikel erschien am 23. Juli 2005.

[70] Scholz, Collin: „Der Kampf um die grauen Köpfe beginnt“. In: Bankmagazin 09/2005, S. 56f.

In der folgend aufgeführten Abbildung 16 ist die zeitliche Projektplanung dargestellt. In dem Schaubild sind die Erhebungsinstrumente[71] des Projektes aufgezeigt, die im Jahr 2004 bei BHW eingesetzt wurden.[72]



* Workshop im Außendienst

Abbildung 16: Zeitliche Planung und Organisation der Projektaktivitäten bei BHW (in Anlehnung an BHW Projektunterlagen „50plus")

Die empirische Untersuchung wurde insgesamt bei BHW als Schlüssel zum Erfolg betrachtet, dies ist daran zu erkennen, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern in das Projekt eingebunden wurde. In der folgend aufgeführten Tabelle 9 ist die Anzahl der Mitarbeiter ersichtlich, die in den einzelnen Projektphasen involviert waren.

Projektaktivitäten	**Zeitraum**	**Anzahl der Beteiligten**
Pretest	04.06.2004	10 Mitarbeiter
Workshops in der Zentrale	14.06. bis 07.07.2004	140 Mitarbeiter
Expertengespräche	05. bis 15.07.2004	22 Mitarbeiter
schriftliche Befragung	28.07. bis 27.08.2004	753 Mitarbeiter
Workshops im Außendienst	01. bis 06.09.2004	47 Mitarbeiter

Tabelle 9: Beteiligung und Zeitraum der durchgeführten Projektaktivitäten

[71] Bei den eingesetzten Erhebungsinstrumenten sind im Sinne dieser Arbeit stets die Workshops, Expertengespräche und schriftliche Befragung gemeint.
[72] Die zeitliche Abfolge der umgesetzten Maßnahmen ist im Kapitel 6 ab Seite 172 aufgezeigt.

5.2 Untersuchungskonzept

5.2.1 Forschungsabsicht

Die Forschungsabsicht bestand darin, erforderliche Maßnahmen aufzuzeigen, die zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter beitragen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden einerseits die Anforderungen sowie die Belastungen ermittelt, mit denen die älteren Mitarbeiter im täglichen Arbeitsprozess konfrontiert werden. Andererseits wurden mittels der empirischen Erhebungsinstrumente Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung untersucht, um die Stärken und Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter differenziert wahrzunehmen.

5.2.2 Forschungshypothesen

Die Forschungshypothesen bildeten die Grundlage für die Formulierung der Fragestellungen, die in den eingesetzten Erhebungsinstrumenten Anwendung fanden, um daraus ableitend die Verifizierung oder Falsifizierung der Hypothesen vornehmen zu können. Die Hypothesen zielen auf konkrete Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung sowie auf die Belastungssituationen der älteren Mitarbeiter ab, die sie im täglichen Arbeitsprozess erfahren.

Die Aussagen der Mitarbeiter aus den Workshops, der schriftlichen Befragung sowie der Experten können den fünf Themenfeldern zugeordnet werden. Das Themenfeld Arbeitsorganisation / -gestaltung entwickelte sich erst aus den Ergebnissen der eingesetzten Erhebungsinstrumente. Aus diesem Grund wurden zu diesem Themenfeld keine Hypothesen formuliert.

Themenfeld Weiterbildung

Im Kapitel 4.1.3 wurde ausführlich beschrieben, dass die regelmäßige Weiterbildung aller Mitarbeiter aufgrund des Fortschreitens des technischen Wandels unabdinglich ist. Basierend auf der Erstausbildung müssen die Erwerbspersonen stets aktuelles Wissen erwerben, um den steigenden und sich schnell verändernden Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 50f). Einerseits müssen die Unternehmen den Weiterbildungsbedarf erkennen und darauf mit Weiterbildungsmaßnahmen reagieren. Andererseits müssen die Mitarbeiter lernbereit und motiviert sein, sich neue Kenntnisse anzueignen. Ergebnisse aus Untersuchungen belegen, dass älte-

re Arbeitnehmer kaum vom Nutzen der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen überzeugt sind und ihrerseits nur geringes Interesse an Weiterbildungen besteht. So werden beispielsweise Aussagen wie „Ich bin zu alt für Fortbildung“ bzw. „Weiterbildung belastet die Familie zu stark“ von den Älteren vorgenommen (vgl. Christ & Zemlin 2002, S. 20; Barkholdt et al. 1996, S. 63). Obwohl die Untersuchungsergebnisse eine geringe Lernbereitschaft seitens der älteren Arbeitnehmer aufzeigen, wird gegenteilig von folgender Hypothese ausgegangen:

1. „Den älteren Mitarbeitern ist die berufliche Weiterbildung wichtig. Sie möchten ihre fachlichen Kenntnisse durch regelmäßig stattfindende Weiterbildungen weiterentwickeln und neue Qualifikationen erwerben.“

In Anbetracht dieser Hypothese wird davon ausgegangen, dass die über 50-jährigen Mitarbeiter bei BHW im Rahmen der Workshops und schriftlichen Befragung ihre Lernbereitschaft und ihr Interesse an Weiterbildungen signalisieren.

In den vergangenen Jahren haben in der Bundesrepublik Deutschland über 50-Jährige deutlich weniger als jüngere Personen an beruflichen Weiterbildungen teilgenommen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2004a, S. 26). Eine deutliche Abnahme der Weiterbildungsbeteiligung mit dem Alter ist ebenso bei BHW zu verzeichnen (vgl. hierzu Kapitel 4.1.3). Daraus folgend können Lernschwierigkeiten bei den Beschäftigten auftreten, wenn sie wieder in Lernprozesse eingebunden werden. Vor diesem Hintergrund können spezifische Weiterbildungsmaßnahmen lernförderlich sein, in denen die Lerninhalte mit hoher Realitätsnähe vermittelt, das Vorwissen der Teilnehmer einbezogen und kleinere Lerngruppen gebildet werden. Diese Maßnahmen setzen jedoch das Interesse seitens der Betroffenen voraus, an spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, deswegen sollte innerhalb der schriftlichen Befragung das Interesse der Mitarbeiter an spezifischen Lernformen und -methoden ermittelt werden. Die Hypothese wurde daher wie folgt formuliert:

2. „Mitarbeiter, die 50 Jahre und älter sind, haben Interesse an altersspezifischen Seminaren.“

Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass die älteren Mitarbeiter lernförderliche Maßnahmen bevorzugen, die auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet sind.

Themenfeld Wertschätzung

Die Mitarbeiter sollen, so das Ziel des Projektes „50plus“, motiviert werden, länger zu arbeiten. In Anbetracht dieser Zielsetzung soll im Rahmen der Untersuchung ermittelt werden, wie die Mitarbeiter motiviert werden können. Davon ausgehend, dass in den letzten Jahren kaum die Frage für die Führungskräfte relevant war, wie und auf welche Weise die Fähigkeiten und Kenntnisse der über 50-jährigen Mitarbeiter am besten für das Unternehmen genutzt und gefördert werden könnten, haben die Älteren kaum Wertschätzung und Anerkennung im Betrieb erfahren. Ausgehend von dieser Thematik wurde die folgend aufgeführte Hypothese formuliert:

3. „Wenn ältere Mitarbeiter von Kollegen und Vorgesetzten, Anerkennung und Wertschätzung erfahren, dann sind sie motiviert, die beruflichen Aufgaben auszuüben.“

Themenfeld Führung

Die Potenziale und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter können von der Führungskraft durch die jährlich durchgeführten Mitarbeitergespräche wahrgenommen und durch den gezielten Einsatz in Sonderprojekten genutzt und gefördert werden. Hierbei stellen sich jedoch grundlegende Fragen, möchten die Mitarbeiter in Form von Sonderprojekten ihre Erfahrungen und Kenntnisse einbringen bzw. haben sie überhaupt Interesse an einem Tätigkeits- und Arbeitsplatzwechsel? Demzufolge wird von der folgenden Hypothese ausgegangen:

4. „Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, die an der schriftlichen Befragung teilgenommen haben, möchten ihre Erfahrungen und Kenntnisse in Sonderprojekte einbringen, sie möchten von der Führungskraft mehr Verantwortung im Arbeitsprozess übertragen bekommen.“

Themenfeld Gesundheit

In den vergangenen Jahren haben Unternehmen verstärkt in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investiert, beispielsweise durch Fitnessstudios, Beratungen und ärztliche Untersuchungen. Die betriebliche Gesundheitsförderung trägt nicht nur zur Förderung der Gesundheit sondern auch zum Erhalt und zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bei. Die gesundheitsfördernden Maßnahmen sollten nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern auch im eigenen Interesse der Mitarbeiter liegen. Die Erkenntnisse zum Gesundheitszustand der Mitarbeiter bilden die Grundlage für die Ent-

wicklung präventiver Maßnahmen, ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Mitarbeitergruppen. Ergebnisse aus Untersuchungen belegen, dass Führungskräfte häufiger und länger Sport treiben als die Allgemeinbevölkerung (vgl. Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Stiftung 2004, S. 1). Eine Befragung von 200 deutschen Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführern ergab, dass mehr als 80 Prozent der Befragten regelmäßig Sport treibt und etwa 60 Prozent zwischen zwei und sechs Stunden in der Woche sportlich aktiv ist (vgl. Groothuis 2005, S. 87). Die Befragungen enthalten jedoch keine Vergleichswerte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Es wird von folgender Hypothese ausgegangen, gegenteilig zu bisherigen Erkenntnissen aus Untersuchungen:

5. „Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung schätzen ihr körperliches Befinden als überwiegend gut ein. Der Anteil der Führungskräfte, die ihren körperlichen Gesundheitszustand als sehr gut bzw. gut eingeschätzt haben, ist geringer, als der Anteil der Mitarbeiter ohne Führungsposition."

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ist bei BHW die Ausweitung des Gesundheitsprogramms, einschließlich des Angebotes der Gesundheitsuntersuchungen, vorgesehen. In der Vergangenheit wurden die präventiven Gesundheitsmaßnahmen überwiegend für Mitarbeiter in der Zentrale in Hameln angeboten. Ausgehend von zahlreichen Anfragen zu einem Gesundheitsprogramm für Außendienst-Mitarbeiter kann davon ausgegangen werden, dass diese Mitarbeitergruppe an präventiven Gesundheitsmaßnahmen sehr interessiert ist. Demzufolge wurde folgende Hypothese formuliert:

6. „Die Außendienst-Mitarbeiter haben größeres Interesse an gesundheitsfördernden Maßnahmen, als Mitarbeiter, die in der Zentrale bei BHW beruflich tätig sind."

5.2.3 Empirisches Untersuchungsdesign

Jedes Unternehmen muss seine eigenen Erkenntnisse über die Arbeitssituation der älteren Mitarbeiter gewinnen, um ausgerichtet auf den spezifischen Handlungsbedarf konkrete personalpolitische Maßnahmen zu entwickeln bzw. bestehende Instrumente weiter zu entwickeln oder gegebenenfalls anzupassen. Demzufolge hatte das Forschungsziel bei BHW durchaus einen „explorativen" (siehe Glossar) Charakter.

Im ersten Teil der empirischen Untersuchung wurde eine qualitative Forschungsmethode ausgewählt, die in zwei eingesetzten Erhebungsinstrumenten Anwendung fand. Zum einen in den Workshops mit den Betroffenen selbst, d.h. mit den Mitarbeitern über 50

Jahre und zum anderen in Expertengesprächen mit Führungskräften, die im täglichen Arbeitsprozess überwiegend mit älteren Mitarbeitern zusammenarbeiten. Zielsetzung der eingesetzten empirischen Instrumente ist die Erfassung der Belastungs- und Erfolgssituationen der älteren Beschäftigten im täglichen Arbeitsprozess und das Erkennen relevanter Problemfelder entlang verschiedener Themenfelder.

Mittels der qualitativen Forschung kann die persönliche Sichtweise der älteren Mitarbeiter zur längeren Lebensarbeitszeit, zu bewährten personalpolitischen Instrumenten und zur Neuorientierung der Personalpolitik wahrgenommen werden. Mit den Expertengesprächen wurde ein Verfahren gewählt, in dem Führungskräfte, bezüglich eigener Beobachtungen und Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern, befragt werden. Im Kontext der Ergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen kann ein Selbst- und Fremdbild zur Arbeitssituation älterer Mitarbeiter dargestellt werden.

Ergänzend zur qualitativen Forschungsmethode hat sich die quantitative Forschung in Form des eingesetzten Fragebogens u. a. den Fragen „wie viel(e)“ und „wie oft“ gewidmet. Der eingesetzte Fragebogen zielt auf die Analyse der betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungssituation aller Mitarbeiter, die dass 50. Lebensjahr vollendet haben. Zielsetzung der schriftlichen Befragung ist die konkrete Ermittlung des Handlungsbedarfs entlang der Themenfelder Weiterbildung, Wertschätzung, Führung und Gesundheit. Zudem sollen durch eine offene Fragestellung die Mitarbeiter selbst Lösungsansätze zum Erhalt bzw. zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

5.2.3.1 Workshops

Der Workshop, als qualitative Forschungsmethode der Gruppendiskussion zugeordnet, wird oft zur Ideenfindung oder Bearbeitung unternehmensspezifischer Fragestellungen eingesetzt. Im Rahmen des nicht-standardisierten Interviews werden lediglich Stichworte oder Themen vorgegeben, zu denen die Teilnehmer Stellung nehmen. Der Moderator (Diskussionsleiter) hat hierbei die Aufgabe, darauf zu achten, dass jeder Teilnehmer nach Möglichkeit zu Wort kommt, und führt die Diskussion zurück, wenn sie vom Thema abschweifen (vgl. Kromrey 2002, S. 378f).

Durch die konstruktive Atmosphäre in den Workshops werden häufig spontane Meinungen und Einstellungen geäußert, die gegebenenfalls im Einzelinterview nicht erfolgt wären. Zudem bietet diese Methode, in der zugleich mehrere Personen befragt werden, die Möglichkeit, die gewonnenen Informationen zu vertiefen (vgl. Lamnek 1998, S. 34, vgl. auch Nießen 1977, S. 49). Ein weiterer Vorteil ist, dass im Rahmen von Workshops die erarbeiteten Anregungen von den Teilnehmern ausführlich diskutiert werden kön-

nen. Zudem können die Mitarbeiter bei Unverständlichkeit der Gruppenaufgaben bei den Moderatoren nachfragen.

Ein erheblicher Nachteil dieser Erhebungsmethode ist, dass keine Informationen zu individuellen Meinungen erhoben werden können. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Workshops beziehen sich auf die Meinungen und Ansichten der jeweiligen Gruppen (vgl. Friedrichs 1983, S. 246; vgl. auch Nießen 1977, S. 51).

Zusammensetzung der Workshops

Die festgelegte Anzahl von neun Workshops, die **in der Zentrale**[73] mit insgesamt 140 Mitarbeitern durchgeführt wurden, erwies sich als ausreichend. Je nach Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter fand ein Workshop statt. Die Tätigkeitsbereiche, nach denen die Workshops unterteilt wurden, sind in der Tabelle 10 aufgeführt.

	Mitarbeiter mit …	**Beispiele**	**Anzahl der Teilnehmer**
1.	überwiegend externem Kundenkontakt	Bank- und Fachberater	14
2.	überwiegend verwaltenden Tätigkeiten	Bürohilfen, Sachbearbeitung Abrechnung	21
3.	überwiegend wechselnden Arbeitsabläufen, insbesondere IT-Bereich	IT-Systemprogrammierer, Datenbankadministrator	16
4.	überwiegend wechselnden Arbeitsabläufen	Sachgebietsleiter, Controller	24
5.	Führungsaufgaben (Bezahlung nach Tarif)	Team- und Gruppenleiter	15
6.	Führungsaufgaben (Bezahlung außerhalb des Tarifs)	Referats- und Abteilungsleiter	20
7.	Assistentenaufgaben	Sekretärin, Assistentin	15
8.	pädagogischen Aufgaben	Fachausbilder, Vertriebstrainer	6
9.	körperlichen Tätigkeiten bzw. im Schichtdienst	Küchenmitarbeiter, Hautechniker	9

Tabelle 10: Aufteilung der Workshops in der Zentrale nach Tätigkeitsbereichen der Mitarbeiter

Die Aufteilung der Workshops nach verschiedenen Tätigkeitsbereichen wurde vorgenommen, um eine gezielte Zuordnung der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Auswahl

[73] Der BHW Konzern hat seinen Sitz in Hameln (Niedersachsen). Nachfolgend ist stets mit Zentrale der Standort Hameln gemeint.

der Teilnehmer erfolgte durch ein „zufallsgesteuertes Auswahlverfahren“ (siehe Glossar). Voraussetzung für die Teilnahme an dem Workshop war die Vollendung des 49. Lebensjahres.

Die Sichtweise und Anregungen der im **Außendienst** arbeitenden Mitarbeiter wurden berücksichtigt, indem zusätzlich Workshops an drei Standorten außerhalb der Zentrale stattfanden. An den Workshops im Außendienst haben insgesamt 47 Mitarbeiter teilgenommen, die ebenfalls nach dem zufallsgesteuerten Auswahlverfahren ausgewählt wurden. Die Auswahl der Standorte an denen die Workshops stattgefunden haben, erfolgte anhand der Organisationsstruktur von BHW. Der Vertriebsbereich ist unterteilt in Nord, Mitte, Süd und umfasst insgesamt 20 Gebietsdirektionen. In Anbetracht dessen, das drei Vertriebsbereiche bestehen, fand in jedem ein Workshop statt.

Durchführung der Workshops

Die Bestimmung der inhaltlichen Aspekte in den Workshops erfolgte basierend auf den zuvor festgelegten Zielen des Projektes. Der Workshop umfasste insgesamt drei offene Fragen und zwei Punktabfragen, die gleichermaßen Anwendung in allen Workshops fanden, um anschließend einen Datenvergleich zu gewährleisten.

Nach der zehnminütigen Einführung zum Thema „50plus“, in der die Ausgangslage und die Zielsetzung des Projektes sowie die derzeitige und zukünftige Altersstruktur des BHW Konzerns erläutert wurden, befassten sich alle Teilnehmer aufgeteilt in Kleingruppen mit der ersten offenen Frage.

1. Frage: „Wenn ich die Tätigkeiten und Aufgaben, die ich erfüllen muss, genauer betrachte, wann bin ich erfolgreich?“

Mittels dieser Frage sollen Erkenntnisse über die Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung gewonnen werden. Nachdem die Kleingruppen im Plenum ihre Antworten zusammengetragen haben, wurde anschließend die nachfolgend aufgeführte Punktabfrage gestellt:

2. Frage: „Die Anstrengung bei meiner Arbeit hat in den letzten 5 Jahren…“.

Die Teilnehmer traten nacheinander an die Metaplantafel, an der die Frage auf einem Plakat befestigt war, um einen klebbaren Punkt in das jeweilige Feld 'nicht zugenommen'; 'etwas zugenommen', 'zugenommen'; 'stark zugenommen'; 'sehr stark zugenommen' unterhalb der Frage zu befestigen.

Anknüpfend an die Antworten auf diese Abfrage – bei der Vorbereitung der existenten inhaltlichen Strukturierung des Workshops wurde von einer Zunahme der Anstrengungen ausgegangen, um darauf aufbauend nach den Ursachen zu forschen – wurde eine offene Frage zu Belastungssituationen im täglichen Arbeitsprozess gestellt.

3. Frage: „Was fällt mir bei der Wahrnehmung (Ausübung) meiner Aufgaben in den letzten Jahren zunehmend schwerer als früher?“

Die Antworten wurden anschließend von den Teilnehmern in verschiedene Themenbereiche eingeordnet, die von ihnen selbst formuliert wurden. Zu den jeweiligen Themenbereichen haben die Mitarbeiter gezielte Lösungsansätze und Verbesserungsvorschläge erarbeitet und bezogen sich dabei auf folgende offene Fragen:

4. Frage: „Wodurch könnten besondere Erschwernisse verringert werden, um auch künftig erfolgreich arbeiten zu können?
a) mein eigener Beitrag
b) geänderte Rahmenbedingungen“.

Daran anschließend haben die Workshop-Teilnehmer im Rahmen einer Plenumsdiskussion ihre Meinung zum Ablauf des Workshops dargelegt und sich auf folgende Punktabfrage bezogen:

5. Frage: „Wie finden Sie es, dass Sie in das Projekt 50plus eingebunden werden?“

Die Teilnehmer erhielten vier Antwortmöglichkeiten, die mit den Gewichtungen 'sehr gut'; 'gut'; 'nicht gut', 'überhaupt nicht gut' versehen waren. Die Beantwortung der Frage erfolgte durch das Befestigen eines klebbaren Punktes in das jeweilige Feld.

Die Dauer der Workshops betrug durchschnittlich ca. dreieinhalb Stunden. Die Beantwortung der Fragen erfolgte generell von den Teilnehmern auf Metaplantafeln. Nach Beendigung der Workshops wurde die Bezeichnung des Workshops, z. B. Kassel auf den Metaplantafeln festgehalten, um die ausgewerteten Daten den jeweiligen Workshops und damit den Tätigkeitsbereichen der Mitarbeiter zuordnen zu können. Die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen 1 und 3 erfolgt basierend auf den Auswertungsergebnissen der Workshops.

5.2.3.2 Expertengespräche

Die Expertengespräche erfolgten zur Ergänzung der bereits erhobenen Daten aus den Workshops. Zentrales Anliegen der Expertengespräche war es, Beschäftigte in das Projekt „50plus“ einzubeziehen, die im beruflichen Alltag bei BHW verstärkt mit älteren Mitarbeitern zusammenarbeiten. Durch den Einsatz dieser empirischen Methode können weitere Erkenntnisse, wertvolle Anregungen und Einschätzungen zu bestimmten Themenschwerpunkten gewonnen werden.

Die festgelegte Größenordnung von 13 Expertengesprächen erwies sich als ausreichend. An den Gesprächen haben insgesamt 22 Experten teilgenommen. Es fanden fünf Gespräche mit jeweils einem Experten, sieben Gespräche mit jeweils zwei Experten und ein Gespräch mit drei Experten statt. Die ausgewählten Experten haben zu denselben Themen ihre Meinung dargelegt, die in den Workshops vorgegeben wurden. Zusätzlich wurde in den Expertengesprächen eine weitere offene Frage hinzugefügt:

6. Frage: „Wie könnten die Potenziale und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter gezielter genutzt und gefördert werden?“

Diese Frage wurde deshalb den Experten gestellt, da sie aufgrund ihrer Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern gut einschätzen können in welchem Tätigkeitsbereich die älteren Mitarbeiter eingesetzt bzw. welche Aufgaben ihnen übertragen werden können, um ihre Potenziale und Erfahrungen gezielter zu nutzen und zu fördern.

Wie bei den Workshops steht im Mittelpunkt der Expertengespräche die Generierung von Informationen zu vorgegebenen Themenschwerpunkten. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Expertenbefragungen um die Erfassung von Meinungen und Beobachtungen der befragten Beschäftigten handelt. Die Vorteile bei den Expertengesprächen liegen vor allem bei der kurzfristigen Terminierung und Durchführbarkeit. Problematisch können für die Datenerhebung und -weiterverarbeitung beispielsweise negative Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern sein. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Expertengesprächen besitzen einen hohen Grad an Subjektivität, die in die Ergebnisse der Untersuchung einfließen.

Die Expertengespräche dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Die Antworten auf die gestellten Fragen wurden vom Moderator auf Metaplantafeln festgehalten.

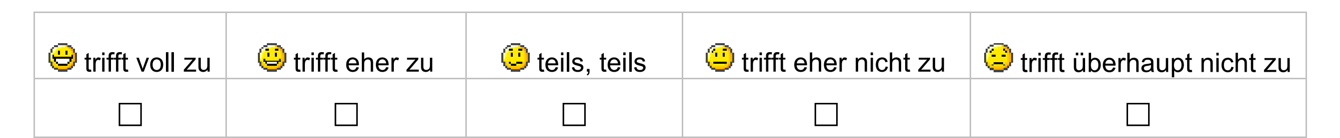
5.2.3.3 Schriftliche Befragung und Pretest

Ergänzend zu den Workshops und Expertengesprächen wurde als weitere Erhebungsmethode ein „standardisierter Fragebogen“ (siehe Glossar), bestehend aus 28 geschlossenen und drei offenen Fragestellungen, eingesetzt. Die schriftliche Befragung hat für die empirische Untersuchung eine gewichtige Bedeutung, da die Zielgruppe, alle Mitarbeiter bei BHW über 50 Jahre, sich offen und anonym über die eigene Arbeitssituation und deren Umfeld entlang der eingesetzten Fragen äußern konnten (vgl. Schröder 2003, S. 221).

Dem Fragebogen wurde ein Anschreiben mit persönlicher Anrede beigelegt, in dem u. a. auf den Zweck der Erhebung hingewiesen wurde. Zudem wird in diesem Schreiben betont, dass die Meinung aller Mitarbeiter wichtig ist, um konkrete Handlungsansätze ableiten und Maßnahmen entwickeln zu können. In dem Anschreiben wurden drei Mitarbeiter aus dem Projekt namentlich aufgeführt, die für eventuelle Verständnisfragen zur Verfügung stehen.

Eine weitere Bedeutung wurde dem Deckblatt des Fragebogens gewidmet. Auf dem Deckblatt des Fragebogens, der für die schriftliche Befragung erstellt wurde, sind drei Personen abgebildet, ein jüngerer und zwei ältere BHW-Mitarbeiter. Die Gestaltung des Deckblattes zielt auf den Wissenstransfer zwischen Jung und Alt.

Die in der Befragung verwendete Skala in den geschlossenen Fragen basiert auf der „Likert-Technik“ (siehe Glossar). Das von Likert (1932) vorgeschlagene Verfahren der Einstellungsmessung wird in der Sozialforschung wegen der Einfachheit und der praktischen Brauchbarkeit oft angewendet. Die befragten Mitarbeiter konnten zu jedem „Item“ (siehe Glossar) den Grad ihrer Einschätzung, Einstellung und Zustimmung auf einer 5-Punkte-Antwortskala zum Ausdruck bringen. Die einzelnen Antwortmöglichkeiten waren im Fragebogen wie folgt dargestellt:



trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

Die Smileys wurden eingesetzt, weil sie in den Fragebögen der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche platziert sind und für die Mitarbeiter als Wiedererkennungseffekt dienen sollten.[74]

[74] Im Rahmen des Pretest hat sich herausgestellt, dass die in den Fragebögen platzierten Smileys von den Mitarbeitern gar nicht wahrgenommen wurden.

Die Art der Frageformulierung kann erheblich die Antwortreaktionen beeinflussen. Aus diesem Grund sollten die Fragen kurz, verständlich, mit einfachen Worten und hinreichend präzise formuliert sein (vgl. Diekmann 2005, S. 391 und S. 410). Angesichts der persönlichen und sensiblen Themen in der schriftlichen Befragung wurden die Fragen nicht allgemein, sondern in der Ich-Form formuliert. Zielsetzung dieser Art der Frageformulierung war, dass sich die Befragten mit den Themen identifizieren und bei der Beantwortung der Fragen ihre eigene Arbeits- und Beschäftigungssituation betrachten.

Zur Erhöhung der Motivation, den Fragebogen ausgefüllt an die Projektgruppe zurück zu schicken, erhielten alle über 50-jährigen Mitarbeiter ca. zwei Wochen nach Versand der Fragebögen eine E-Mail, in der nochmals auf die Notwendigkeit der Befragung hingewiesen und in der sich über die bereits eingegangenen Fragebögen bedankt wurde. Zudem wurde ein Artikel in der Unternehmenszeitschrift veröffentlicht. In diesem Artikel wurden die Mitarbeiter über die Befragung und der zu jener Zeit aktuellen Rücklaufquote informiert und dazu motiviert, falls die Rücksendung des Fragebogens bisher nicht erfolgte, den Fragebogen auszufüllen und zurück zu schicken.

In dem Projekt „50plus“ wurde großer Wert auf die Anonymität der Befragungspersonen gelegt. Durch die fehlenden Angaben im Fragebogen wie Namen und Geburtsdatum waren keine Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter möglich. Die Anonymität wurde gewährt, um konkrete Informationen zu arbeitsplatzbezogenen und personalpolitischen Gestaltungsmaßnahmen zu erhalten. Die zurückgesandten Fragebögen wurden von der Verfasserin dieser Arbeit entgegen genommen. Die Fragebögen wurden anschließend mit einer durchlaufenden Nummerierung gekennzeichnet. Nach der Dateneingabe und vorgenommener Kontrolle in Form von Stichproben wurden die zurückgesandten Fragebögen vernichtet.

Bei schriftlichen Befragungen ist stets ein **Pretest** erforderlich (vgl. Friedrichs 1983, S. 245). „Der Pretest bezieht sich auf die Verständlichkeit des Fragebogens wie auf die Bedeutung des Anschreibens und ähnlicher Elemente“ (ebd.). Am 04. Juni 2004 fand der Pretest statt, an dem zehn Mitarbeiter teilgenommen haben. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte nach dem zufallsgesteuerten Auswahlverfahren. Die Teilnehmer hatten beim Ausfüllen des Fragebogens auf verschiedene Kriterien wie Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, Akzeptanz der Fragestellungen und auf das graphische Layout zu achten. Dies wurde ihnen vorab mitgeteilt.

Aufgrund des Pretests wurden diverse Änderungen am Fragebogen vorgenommen. In der Frage 1, in dem Themenfeld Wertschätzung, wurde aufgrund der Anregungen der Teilnehmer eine andere Skalierung gewählt, die Ankreuzmöglichkeiten „ja“ und „nein“, wurde durch die 5er Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ ersetzt. Zudem

wurde in dieser Frage die Antwortmöglichkeit „lernfähig“ durch „lernbereit“ ersetzt. In dem Themenfeld Führung wurde die Reihenfolge der Fragen geändert. Das Anschreiben, das dem Fragebogen beigefügt werden sollte, wurde aufgrund der Anregungen der Pretest-Teilnehmer überarbeitet. Es sollte nach Meinung der Teilnehmer persönlicher und „motivierter“ formuliert sowie die Bedeutung der Thematik deutlicher hervorgehoben werden. Zudem sollten die in diesem Anschreiben angegebenen Ansprechpartner, die den BHW-Mitarbeitern nicht bekannt sind, mit kurzen Erläuterungen vorgestellt werden, z. B. Doreen Krüger, wissenschaftliche Begleitung des Projektes „50plus“. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer den Einsatz des Fragebogens befürworteten.

Die Vorteile einer schriftlichen Befragung liegen darin, dass nur ein geringer Personalaufwand und somit relativ niedrige Kosten entstehen. Ein weiterer erheblicher Vorteil der schriftlichen Befragung ist die nicht bestehende Zeitbegrenzung für die Beantwortung der Fragen. Die Befragten haben die Möglichkeit, die Fragen stärker zu durchdenken (vgl. Bortz & Döring 2002, S. 257; Friedrichs 1983, S. 236, vgl. auch Atteslander 2003, S. 175). Habermehl merkt an, dass „kein anderes Erhebungsverfahren […] so sauber und so überschaubar“ (Habermehl 1992, S. 113) sei, wie die schriftliche Befragung. Ein weiterer Vorteil der schriftlichen Befragung ist, dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht wird.

Das wesentliche Problem bei schriftlichen Befragungen liegt darin, dass aufgrund des fehlenden Interviewers keine Erläuterung der Fragen möglich ist. Demzufolge muss jede Frage zweifelsfrei verständlich sein. Zudem besteht Unkenntnis über den Grund der Nichtzurücksendung des Fragebogens (vgl. Friedrichs 1983, S. 237). Mitarbeiterbefragungen ermöglichen zwar einen zeitbezogenen Soll-Ist-Vergleich, sind jedoch Momentaufnahmen (vgl. Schröder 2003, S. 229f).

5.2.3.4 Datenaufbereitung und -analyse

Im Vordergrund der Datenanalyse stand die Frage, ob und in welchem Themenfeld Handlungsbedarf besteht. Im ersten Schritt der Datenanalyse erfolgte die Zuordnung der Aussagen in verschiedene Kategorien innerhalb der jeweiligen Themenfelder. Das gesammelte Datenmaterial wurde bei der Zuordnung in die Kategorien reduziert, indem abschweifende Angaben, die nicht für das Projekt relevant waren, nicht aufgenommen wurden. Im Zweifelsfalle wurden neue Kategorien in die Themenfelder aufgenommen, um nicht Gefahr zu laufen, relevante Daten zu verlieren, die möglicherweise im Laufe der Datenanalyse für das Projekt interessant erscheinen bzw. für das Erreichen der Zielsetzung des Projektes wichtig sein könnten.

Die Kategorien in den Themenfeldern wurden so formuliert, dass die Inhalte bzw. Aussagen der Mitarbeiter sich in diesen widerspiegeln, d.h. die Inhalte der Aussagen wurden auf eine grammatikalische Kurzform reduziert. Bei der Datenanalyse ging es primär darum, die zueinander passenden Aussagen zusammenzufassen. In einem nächsten Schritt wurde eine Häufigkeitsverteilung vorgenommen, um festzustellen, wie häufig die einzelnen Kategorien in der Gesamtheit der Untersuchung aufgetreten sind. Demzufolge mussten alle Plakate aus den Workshops und Expertengesprächen durchgesehen und die Anzahl der Aussagen den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden.

Zur Auswertung der schriftlichen Befragung wurde eine Erfassungsmaske in SPSS (Statistic Program for Social Science) erstellt. In einem nächsten Schritt wurden die Daten der schriftlichen Befragung in der SPSS-Datenbank aufgenommen und anschließend ausgewertet.

5.3 Auswertung der Untersuchungsergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen

Die Darstellung der Auswertungsergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen erfolgt in den folgenden Themenabschnitten entlang der fünf Themenfelder. Um eine bessere Übersicht der Auswertungsergebnisse zu gewährleisten, wurden in der folgenden Ausarbeitung die Äußerungen der Teilnehmer häufig in Aufzählungspunkten bzw. Anführungsstrichen aufgezeigt und die Ergebnisse nach Workshops in der Zentrale und im Außendienst getrennt dargestellt. Die Aussagen aus den Workshops und Expertengesprächen wurden anschließend gegenübergestellt und miteinander verglichen.

Die Bewertung und Diskussion der Ergebnisse sind Bestandteil des Kapitels 5.5 dieser Arbeit. In diesem Kapitel werden die gesammelten Daten miteinander verglichen und analysiert.

5.3.1 Weiterbildung

Erfolgssituationen im Aufgaben- und Tätigkeitsbereich

Die Mitarbeiter, die an den Workshops teilgenommen haben, sind der Meinung dass sie in ihrem Aufgabenbereich vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse an jüngere und neue Kollegen weitergeben. Durch die Weitergabe ihrer beruflichen und betrieblichen Erfahrungen können sie ihr Wissen nutzbringend einsetzen.

Des Weiteren können die Mitarbeiter umso erfolgreicher agieren, wenn sie

- eigenverantwortlich handeln und entscheiden können,
- eine gute fachliche Ausbildung absolviert und
- gezielte Weiterbildungsmaßnahmen besucht haben.

Spezifische Belastungssituationen für ältere Mitarbeiter

Die Workshop-Teilnehmer haben mehrfach die mangelhafte Möglichkeit zur Weiterbildung, vor allem im Bereich der EDV, als Belastung im täglichen Arbeitsprozess empfunden. In den drei stattgefundenen Außendienst-Workshops wurde von den Teilnehmern kritisch angemerkt, dass es ihnen aufgrund der fehlenden Weiterbildungsmaßnahmen schwerer fällt, Arbeiten mit dem PC zu verrichten. Die Experten sind zu einer ähnlichen Aussage gekommen, dass Älteren der Umgang mit neuen EDV-Programmen und Werkzeugen sowie die Handhabung mit dem Computer bzw. Laptop schwer fällt. Des Weiteren fällt es ihnen schwer, sich neues Wissen anzueignen. Diese Angaben wurden in sechs von insgesamt neun Workshops von den Mitarbeitern getätigt.

Der Umgang mit betrieblichen Veränderungen wurde mehrheitlich in den Workshops als Belastung beschrieben. In diesem Zusammenhang wurden Beispiele wie wechselnde Aufgabenstellungen, Umstrukturierungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens und neue Unternehmenskultur genannt. Die Experten merkten hierzu an, dass bei den älteren Mitarbeitern oftmals die Grundbereitschaft zur Veränderung und die „Flexibilität neue Aufgaben zu übernehmen“ fehle. Hierzu wurde von den Experten „fehlender Blick über den Tellerrand“ und „vergangenheitsorientiert – an Bewährtem festhalten“ genannt.

Geänderte Rahmenbedingungen

In den Workshops wurde von den Mitarbeitern herausgearbeitet, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Qualifikationen auf die „Bedürfnisse der älteren Beschäftigten“ ausgerichtet werden sollte. Ansatzpunkte wären zum einen Seminare in kleineren Gruppen mit einem deutlichen Praxisbezug und zum anderen, dass mehr Zeit für die Anwendung des Erlernten gegeben werden müsste. Die Mitarbeiter in fast allen Workshops haben hierzu das „Angebot von altersspezifischen Seminaren“ als geänderte Rahmenbedingung vorgeschlagen. Einige Experten schlossen sich der Meinung an, dass die Schulungskonzepte spezifisch auf die älteren Mitarbeiter angepasst werden sollten.

Ein weiterer Verbesserungsvorschlag ist die Gestaltung von „Anwendungshandbüchern für Mitarbeiter über 50 Jahre“. Dieser Vorschlag basiert nach Meinung der Workshop-Teilnehmer aus dem Außendienst vor allem darauf, dass Fachbegriffe, die vor allem den EDV-Bereich betreffen, häufig unverständlich beschrieben sind. Zudem wurde angemerkt, dass vor allem die jüngeren Trainer im Umgang mit älteren Seminarteilnehmern sensibilisiert werden sollten.

Einige Experten haben in den Gesprächen darauf hingewiesen, dass die Führungskraft den Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters frühzeitig erkennen und darauf reagieren sollte, um die Lernfähigkeit der älteren Mitarbeiter zu erhalten und ihre Qualifikationen stets auf dem erfolgreichen neuesten Stand zu halten. In diesem Zusammenhang wurde von mehr als der Hälfte der Experten „Förderung durch Forderung“ und „bedarfsgerechte Schulung“ genannt.

Durch Tätigkeitswechsel, die speziell älteren Mitarbeitern angeboten werden, könnte nach Meinung der Workshop-Teilnehmer die individuelle Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft im Unternehmen gefördert und die Erfahrungen und Fähigkeiten zur Geltung gebracht und genutzt werden. In diesem Zusammenhang betonten die Mitarbeiter aus dem Außendienst, dass der Einsatz eines „Springerteams“ und/oder „Vertretungsteams“ bestehend aus älteren Mitarbeitern, bei hohem Arbeitsanfall erheblich zur Entlastung und damit zur Verringerung der Arbeitsanstrengungen aller Mitarbeiter beitragen würde.

Durch die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern in Form von altersgemischten Gruppen- und Teamarbeiten können sowohl die jüngeren wie auch die älteren Mitarbeiter dazu lernen. Die jüngeren Mitarbeiter bringen neues Wissen sowie Kenntnisse im Umgang mit neuen EDV-Programmen und die älteren Mitarbeiter langjährige Erfahrungen in die Gruppen- bzw. Teamarbeit ein. Durch die Bildung von altersgemischten Gruppen und Teamarbeit findet demzufolge ein Austausch von Erfahrungen und Wissen statt, die beiden Mitarbeitergruppen zu Gute kommt. Diese Meinung vertraten sowohl die älteren Mitarbeiter wie auch die Experten. Die älteren Mitarbeiter haben in den Workshops mehrfach geäußert, dass sie ihre Erfahrungen an jüngere Kollegen weitergeben möchten. In diesem Zusammenhang haben sie Einsatzfelder, wie Ausbilder, Coach und Mentor genannt, jedoch unter der Voraussetzung, dass andere Aufgaben, die sie im täglichen Arbeitsprozess bewältigen müssen, wegfallen, um durch die zusätzliche Aufgabe keinen Nachteil zu erlangen.

Die Experten vertreten die Meinung, dass die älteren Beschäftigten selbst dazu beitragen können, sich neue Entwicklungschancen im Unternehmen zu eröffnen, beispielsweise durch:

- Teilnahme an fachlichen Fortbildungen, die außerhalb der Arbeitszeit stattfinden und nicht vom Personalmanagement bei BHW organisiert sind,
- Bereitschaft zeigen, sich auf neue Entwicklungen einzustellen,
- sich selbständig in neue Aufgabenbereiche einarbeiten,
- Angst vor Neuem überwinden und
- Verständnis bei betrieblichen Veränderungen zeigen.

Die Mitarbeiter sollen sich zudem ihre Stärken vielmehr bewusst machen und bereit sein, privat Erlerntes in den Arbeitsprozess einzubringen und an Kollegen weiterzugeben. Sie sollen „sich mit der besetzten Position identifizieren“. Nach Meinung der Experten sollten die älteren Mitarbeiter aufgeschlossener für neue Aufgabenbereiche sein, indem sie sich auch mit dem Alter von über 50 Jahren auf interne Stellen bewerben und Chancen wahrnehmen.

5.3.2 Wertschätzung

Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung

Anhand der Ergebnisse aus den Workshops konnte festgestellt werden, dass älteren Mitarbeitern die Anerkennung und Wertschätzung sehr wichtig ist. In allen Workshops haben sie angegeben, dass sie ihre Arbeit bzw. berufliche Tätigkeit insbesondere dann als erfolgreich betrachten, wenn ihre Fähigkeiten und Kenntnisse wahrgenommen und wertgeschätzt werden, indem sie beispielsweise vom Vorgesetzten gelobt werden und/oder der Kunde seine Zufriedenheit äußert. Sie erfahren die Wertschätzung ihrer Fähigkeiten auch darin, wenn sie von Kollegen bzw. Vorgesetzen bei Problemlösungen einbezogen werden.

Ebenso scheint das Einfühlungsvermögen, die Hilfsbereitschaft und Empathie mit dem Älterwerden eine größere Bedeutung zu gewinnen. Die älteren Mitarbeiter betrachten auch dann ihre Tätigkeiten als erfolgreich, wenn sie Kollegen und Vorgesetzte motivieren und fachlich unterstützen können. Ihnen ist wichtig, dass innerhalb der Abteilung bzw. im ServiceCenter ein „gutes Arbeitsumfeld“ besteht und sich die Kollegen untereinander akzeptieren. Die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Tätigkeiten wurde von den Mitarbeitern mit „guter Zusammenarbeit mit Kollegen“ bzw. „gute Teamarbeit“ in Zusammenhang gebracht.

Die älteren Mitarbeiter sehen ihre „gute“ Arbeitsleistung ebenfalls darin, wenn sie aufgrund ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit und bislang erworbenen Erfahrungen zum Unternehmenserfolg und damit verbunden zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Aufgrund ihrer beruflichen Erfahrungen können sie betriebliche Situationen intuitiv erfassen und beurteilen. Sie sind in ihrem Aufgabenbereich erfolgreich, weil sie der Meinung sind, dass sie engagiert und motiviert sind. Ein weiteres Erfolgskriterium im täglichen Arbeitsprozess ist nach Einschätzung der älteren Mitarbeiter das eigene „Urteilsvermögen“.

Die Führungskräfte, die ebenfalls an den Workshops in der Zentrale teilgenommen haben, sind vor allem dann mit ihrer Arbeit bzw. mit ihren Tätigkeiten zufrieden, wenn sie von ihren Mitarbeitern um Rat oder Meinung gefragt werden, ihre Mitarbeiter motivieren können, erfolgreich führen und handeln, ein positives Feedback von ihren Mitarbeitern erhalten und von ihren Mitarbeitern als Vorbild wahrgenommen werden.

Belastungssituationen für ältere Mitarbeiter

In den Gesprächen mit den Experten und älteren Mitarbeitern hat sich herausgestellt, dass oftmals die Kenntnisse und Fähigkeiten der Älteren nicht als wertvolle Ressource im Unternehmen betrachtet werden. Die älteren Mitarbeiter empfinden häufig die fehlende Anerkennung von Kollegen und Vorgesetzten und die Intoleranz untereinander als Belastung im täglichen Arbeitsprozess. In diesem Zusammenhang haben die Teilnehmer in den Workshops erläutert, dass sich im Laufe der letzten Jahre die Zusammenarbeit untereinander zum Negativen verändert habe. Zudem wurde von den Workshop-Teilnehmern Unmenschlichkeit, Unhöflichkeit / Ignoranz und das nicht korrekte Verhalten der Führungskräfte genannt.

Die fehlende Anerkennung wurde in fünf von insgesamt neun Workshops genannt, vor allem

- von Mitarbeitern mit überwiegend verwaltenden Tätigkeiten z. B. Sachbearbeitung Kontenpflege, Sachbearbeitung Reisekosen, Bürohilfen,
- von Mitarbeitern mit wechselnden Arbeitsabläufen z. B. IT-Mitarbeiter,
- von Mitarbeitern mit Assistenzaufgaben z. B. Sekretärin,
- von Mitarbeitern mit pädagogischen Aufgaben und
- von den gewerblichen Mitarbeitern,

als zunehmende Belastung im täglichen Arbeitsprozess empfunden. Ebenso merkten die Mitarbeiter in den Workshops an, dass ihre eigenen Erfahrungen kaum vom Unternehmen genutzt werden und sie somit kaum Akzeptanz bei den Kollegen finden. Diese Meinung vertreten ebenso die Experten.

Geänderte Rahmenbedingungen

Durch die gezielte Einbindung der älteren Mitarbeiter in betriebliche Arbeitsprozesse in Form von internen Beratungsaufgaben, Projektleitungen wird nach Meinung der Experten den älteren Mitarbeitern signalisiert, dass deren Potenziale und Erfahrungen für das Unternehmen wertvoll sind. Zudem erhalten sie damit von Kollegen und Vorgesetzten höhere Anerkennung und Wertschätzung.

Betriebliche Maßnahmen, die zukünftig bei BHW angeboten und auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ausgerichtet werden, setzen nach Meinung der Workshop-Teilnehmer im Wesentlichen voraus, dass sich die „Grundeinstellung zum Alter" bei BHW ändert. Ein wesentliches Merkmal neuer Strategien einer alternsgerechten Personalpolitik ist eine „gelebte menschliche Unternehmenskultur", verbunden mit mehr Freundlichkeit untereinander, mehr Gerechtigkeit, „nicht nur Strukturdenken" sowie mehr Anerkennung der Leistungen und individuelle Rücksichtnahme unter Kollegen.

Im Wesentlichen kann nach Meinung der Experten zur Wertschätzung der älteren Mitarbeiter beigetragen werden, wenn sich das Unternehmen mit allen Mitarbeitern identifiziert und dies nach außen sichtbar macht, beispielsweise durch Werbung.[75]

5.3.3 Führung

Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung

Die älteren Beschäftigten betrachten ihre Arbeit auch dann als erfolgreich, wenn ihre Erfahrungen von der Führungskraft genutzt werden. Durch die Übertragung von Sonderaufgaben und/oder Erweiterung des Aufgabenspektrums signalisiert ihnen die Führungskraft positives Feedback über die bisher erbrachte Arbeit.

Wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Tätigkeiten sind, dass die Führungskraft

- die Mitarbeiter frühzeitig informiert, beispielsweise zur Unternehmensentwicklung oder zur Veränderung des Arbeitsplatzes der Mitarbeiter,
- die individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt,
- den Mitarbeitern die notwendige Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung stellt.

[75] BHW setzt derzeit überwiegend junge Menschen in Marketingmaßnahmen für BHW-Produkte ein.

Spezifische Belastungssituationen für ältere Mitarbeiter

Für die älteren Mitarbeiter scheint die Bewältigung der Arbeitsmenge eine erhebliche Herausforderung im beruflichen Alltag zu sein. In fast allen Workshops wurde die Arbeitsmenge als zunehmende Belastung dargestellt, ebenso der Termin- und Zeitdruck.

Nach Meinung der Workshop-Teilnehmer basieren diese Belastungen vor allem darauf, weil Führungskräfte

- die Arbeitsverteilung unabhängig von den individuellen Bedürfnissen der älteren Mitarbeiter vornehmen,
- keine klare Aufgabenbeschreibung äußern,
- größtenteils die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter kaum einschätzen und demzufolge nicht nutzen können,
- sich kaum Zeit für Gespräche nehmen, um persönliche Berufsperspektiven und Arbeitsinteressen der Mitarbeiter zu besprechen,
- die Informationen an die Mitarbeiter nicht zielgerichtet und frühzeitig weitergeben,
- unrealistische Ziele vorgeben,
- ihre Mitarbeiter zu wenig unterstützen und motivieren.

In den Gesprächen mit den Workshop-Teilnehmern wurde auch das „Vertrauen zu Vorgesetzten" angesprochen. Hierbei wurde von den Mitarbeitern geäußert, dass es ihnen zunehmend schwerer fällt, den Vorgesetzten aufgrund negativer Erfahrungen zu vertrauen.

Experten sind der Meinung, dass es Diskrepanzen im Arbeitsverhältnis zwischen älteren Mitarbeitern und jüngeren Führungskräften gibt. Dies ist möglicherweise darauf zurück zu führen, dass es älteren Mitarbeitern schwer fällt das Führungsverhalten und die Entscheidungen von jüngeren Führungskräften zu akzeptieren.

Geänderte Rahmenbedingungen

Nach Meinung der Experten und Workshop-Teilnehmer sollten sich die Führungskräfte vielmehr die Stärken und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter bewusst machen, diese gezielter nutzen und insbesondere fördern. Bei der Aufgabenverteilung sollten gezielter die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter von der Führungskraft erfasst und demnach gehandelt werden. Eine weitere betriebliche Maßnahme ist die frühzeitige Einbindung der älteren Mitarbeiter in Planungs- und Entscheidungsprozesse.

Nach Aussagen einiger Experten könnte der Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen Führungskraft und dem älteren Mitarbeiter optimiert werden, indem mehrere Mitarbeitergespräche im Jahr stattfinden. Innerhalb dieser Gespräche könnten die Leistungen, das Verhalten sowie die Arbeitszeiten und Arbeitsmenge zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter vereinbart werden. Aufgrund der regelmäßig stattfindenden Gespräche könnte nach Meinung einiger Experten auch das Arbeitsverhältnis zwischen älteren Mitarbeitern und jüngeren Führungskräften verbessert werden. Weitere Verbesserungsvorschläge, die von den Workshop-Teilnehmern und Experten genannt wurden, sind:

- weniger Zeitdruck durch Vorgesetzte,
- Einhalten der Terminvereinbarungen seitens der Führungskraft,
- Chancengleichheiten für Mitarbeiter über 50 Jahre,
- mehr Anerkennung für die geleistete Arbeit von der Führungskraft,
- Erweiterung der Vollmachten auf die älteren „erfahrenen“ Mitarbeiter,
- mehr Unterstützung im täglichen Arbeitsprozess durch die Führungskraft,
- Gründe für betrieblichen Veränderungen an die betroffenen Mitarbeiter weitergeben,
- Berücksichtigung des individuellen Leistungsvermögens.

In den Workshops im Außendienst wurde ausführlich dargestellt, dass die Informationsweitergabe zielgerichteter erfolgen sollte. Nach Meinung der Teilnehmer ist es aufgrund des hohen Arbeitsanfalls teilweise nicht möglich, die erhaltenen Informationen, beispielsweise neue Richtlinien, vollständig durchzuschauen und in den Arbeitsprozess zu integrieren. Die für sie relevanten Informationen werden zudem häufig nach einiger Zeit aktualisiert und daraufhin noch mal veröffentlicht. Die Überarbeitung dieser Informationen nimmt wiederum viel Zeit in Anspruch und sollte daher zielgruppenorientiert und an vereinbarten Tagen im Monat zwischen acht und neun Uhr erfolgen. Die angegebene Uhrzeit ist darauf zurück zu führen, weil zu jener Zeit kaum Termine mit Kunden stattfinden und wenige Anrufe von Kunden eingehen. Die Mitarbeiter könnten so ihre Termine bzw. Zeit für andere Tätigkeiten besser einteilen und planen. In diesem Zusammenhang haben die Experten den Vorschlag gemacht, dass es Aufgabe der Führungskräfte sein sollte, aktuelle Informationen zielgerichtet aufzubereiten und zu übermitteln.

5.3.4 Gesundheit

Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung

Die Bewältigung der Tätigkeiten am Arbeitsplatz wird im Wesentlichen beeinflusst durch das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden.

Spezifische Belastungssituationen für ältere Mitarbeiter

Den älteren Mitarbeitern fällt es schwerer, im Gegensatz zu früher, sich zu konzentrieren, lange am PC zu sitzen und den beruflichen vom privaten Bereich zu trennen. Zudem leiden sie unter Rücken- und Gelenkproblemen sowie Herz-, Hör- und Augenproblemen und an Müdigkeit. Des Weiteren haben die Mitarbeiter angegeben, dass die Merkfähigkeit mit zunehmendem Alter nachlässt. Dies ist vor allem daran zu erkennen, dass sie sich mehr Notizen machen müssen. Es fällt ihnen schwerer im Großraumbüro konzentriert zu arbeiten, denn sie nehmen den Lärmpegel stärker wahr als früher. Im Außendienst haben Mitarbeiter hierzu angemerkt, dass die Motivation aufgrund gesundheitlicher Probleme in den letzten Jahren gesunken sei.

Geänderte Rahmenbedingungen

Zur Gesundheitsförderung älterer Mitarbeiter wurden in den Workshops und Expertengesprächen folgende Maßnahmen genannt:

- altersspezifische Gesundheitskurse, einschließlich Rückenschulen, Entspannungsübungen und Konzentrationstraining,
- Ernährungsangaben in der Kantine und Cafeteria,
- diabetische Lebensmittel im unternehmensinternen Geschäft,
- kleinere Portionen für ältere Mitarbeiter in Form eines „Seniorentellers“ in der Kantine,
- regelmäßige Vorsorgeuntersuchungen,
- Zuschüsse für gesundheitsfördernde Maßnahmen speziell für Mitarbeiter aus dem Außendienst, z. B. in Form von Kooperationen mit Fitness- und Gesundheitscentern,
- Gesundheitszirkel auch im Außendienst,[76]
- Ruheraum auch in den ServiceCentern,[77]
- Mobiliar für Mitarbeiter ab 50, z. B. Stehpulte,
- Gespräche mit Langzeiterkrankten, die die Betriebsärztin führen könnte.

---

[76] In der Zentrale findet in regelmäßigen Abständen ein Arbeitskreis Gesundheit statt. Die in dem Arbeitskreis besprochenen Maßnahmen beziehen sich auf alle Mitarbeiter bei BHW. Aufgrund der räumlichen Entfernung sind einige Gesundheitsfördermaßnahmen nur zum Teil im Außendienst umsetzbar. Der Begriff „Gesundheitszirkel“ wird im Glossar näher ausgeführt.

[77] In der Zentrale befinden sich auf einigen Etagen im Gebäude sogenannte Ruhe- bzw. Bewegungsräume für individuelle Rückzugsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Diese Räume enthalten neben zwei Iso-Matten, ein bis zwei Sprossen-Wänden, einem Gesundheitsball, zudem Therabänder (Gummibänder für Übungen zur Kräftigung der Muskulatur) und ein CD-Spieler mit (Funk-)Kopfhörern für individuelle Entspannungsmusik.

Zudem schlagen die Experten vor, dass die Informationen zu den betrieblichen Gesundheitskursen gezielter veröffentlicht und das Gesundheitsbewusstsein bei den Mitarbeitern, in Form von Informationsveranstaltungen zu verschiedenen Themen, gefördert werden sollte. Des Weiteren können regelmäßige Gesundheitschecks mit individuellen Maßnahmenempfehlungen erheblich zur Gesundheitsförderung der Mitarbeiter beitragen. Ebenso sollten die Zeiten der Gesundheitskurse an die Schichten der gewerblichen Mitarbeiter angepasst werden.

Sowohl die Workshop-Teilnehmer wie auch die Experten sind sich darüber einig, dass jeder Mitarbeiter für seine Gesundheit selbst verantwortlich ist. Jeder Einzelne ist auch außerhalb der Präventionsmaßnahmen von BHW gefordert, sich regelmäßig geistig und körperlich fit zu halten, sich bewusst zu ernähren, regelmäßig an sportlichen Aktivitäten und an Vorsorgeuntersuchungen teilzunehmen.

5.3.5 Arbeitsorganisation / -gestaltung

Merkmale einer erfolgreichen Arbeitsbewältigung

Die Mitarbeiter können umso erfolgreicher agieren, wenn sie ihre Arbeits- und Pausenzeiten flexibel variieren können. Dementsprechend haben sie einen breiteren Spielraum bei ihrer täglichen Arbeit und können mit Zeitdruck besser umgehen.

Spezifische Belastungssituationen für ältere Mitarbeiter

Die Mitarbeiter aus dem Außendienst haben ausführlich geschildert, dass die Produktpalette immer weiter ausgebaut wird. Im Mittelpunkt ihrer arbeitsinhaltlichen Anforderungen steht die Devise „Alles aus einer Hand“. Als Kundenberater müssen sie die Produktpalette vollständig und komplett beherrschen. Demzufolge steigen die Arbeitsanforderungen erheblich. In den drei stattgefundenen Außendienst-Workshops wurde dargelegt, dass insbesondere der Umgang mit erhöhter Arbeitsmenge sowie Arbeits- und Zeitdruck schwer fallen.

In fast allen Workshops haben die älteren Mitarbeiter das „Raumklima“ als Belastung angegeben. Sie nehmen die Beleuchtung, Luft und den Lärm im Großraumbüro intensiver wahr als früher, deshalb fallen ihnen die Erledigung ihrer Aufgaben und die Konzentration schwerer. Eine weitere Belastung, die in sieben von insgesamt neun Workshops in der Zentrale und in zwei von insgesamt drei Workshops im Außendienst genannt wurde, ist die Arbeitszeit- und Pausenregelung.

Nachvollziehbar ist die Erklärung der Mitarbeiter aus dem Außendienst, dass sich ihre Arbeitszeiten in der Regel nach den Öffnungszeiten der Geschäftsstellen richten. Aus diesem Grund ist nur im geringen Maße eine Flexibilität der Arbeitszeit gewährleistet. Der Wunsch nach täglicher Arbeitszeitverkürzung und flexibler Arbeitszeitgestaltung wurde auch von den Mitarbeitern in der Zentrale geäußert.

Geänderte Rahmenbedingungen

Die Experten schlagen vor, dass älteren Mitarbeitern bestimmte Aufgaben übertragen werden, die sie tendenziell besser erledigen können und mit denen sie vertraut sind. Zudem sollten sie Aufgaben zugeteilt bekommen, bei denen Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen und soziale Kompetenzen voraussetzen. Diese Aufgaben sollten so angelegt sein, dass sie selbständig den Arbeitsablauf, die Arbeitsmenge und den Arbeitsrhythmus bestimmen können. In diesem Zusammenhang haben die Workshop-Teilnehmer den Vorschlag gemacht, dass die Arbeitsmenge an das Alter der Mitarbeiter angepasst wird.

Neben flexiblen und kürzeren Arbeitszeiten sollten zudem speziell für die älteren Mitarbeiter altersgerechte Pausenregelungen eingeführt werden. Nach Meinung der Workshop-Teilnehmer sollten den älteren Mitarbeitern zusätzliche Urlaubstage eingeräumt und die Möglichkeit angeboten werden, das 13. Monatsgehalt gegen Urlaub einzutauschen. Die Experten haben vorgeschlagen, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten sollen, ihre Arbeitszeit individuell zu gestalten, um die einzelnen Belange der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Zudem soll das Mobiliar auf spezielle Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden, indem beispielsweise Stehpulte in jeder Abteilung zur Verfügung gestellt werden. Zur Verringerung des Lärmpegels und Verbesserung des konzentrierten Arbeitens können zusätzliche Büros als Rückzugsmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden. Dieser Verbesserungsvorschlag wurde in fast allen Workshops genannt, sowohl in der Zentrale wie auch im Außendienst. Ein weiterer Vorschlag hierzu ist die Einrichtung von Telearbeitsplätzen.

5.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen zeigen, dass Handlungsbedarf in allen Themenbereichen besteht, angefangen von altersspezifischen Gesundheitskursen über individuelle, geringere Arbeitsmenge, bis hin zu kürzeren Arbeitszeiten

für ältere Mitarbeiter und altersspezifische Weiterbildungsmaßnahmen. Die von den Mitarbeitern erarbeiteten Verbesserungsvorschläge sind überwiegend keine neu zu konzipierenden altersgerechten Maßnahmen. Die personalpolitischen Instrumente, wie flexible Arbeitszeiten, gesundheitliche Präventionsmaßnahmen und Modelle des Wissenstransfers werden bei BHW bereits umgesetzt. Diese Maßnahmen müssen jedoch noch zielgerichteter auf die Bedürfnisse der Mitarbeitergruppe der über 50-Jährigen ausgerichtet werden.

In Anbetracht der Ergebnisse aus den Workshops kann festgehalten werden, dass die älteren Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen und ihren Erfahrungsschatz an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben, indem sie als Coach, Ausbilder, Trainer eingesetzt werden, unter der Voraussetzung, dass sie für diese zusätzliche Aufgabe die erforderliche Zeit zur Verfügung gestellt bekommen. Die älteren BHW-Mitarbeiter sowohl in der Zentrale wie auch im Außendienst haben großes Interesse an BHW-internen Weiterbildungsmaßnahmen bekundet, um sich neues Wissen anzueignen und diese Kenntnisse an andere Kollegen weiterzugeben. Die Workshop-Ergebnisse haben zudem gezeigt, dass Anerkennung und Wertschätzung von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden erheblich zur Motivation der älteren Mitarbeiter beitragen.

Neben den geänderten Rahmenbedingungen im Unternehmen sind die Mitarbeiter auch bereit, selbst zur Verringerung ihrer Arbeitsbelastung beizutragen, indem sie sich beispielsweise:

- geistig und körperlich fit halten,
- bewusst ernähren,
- regelmäßig an sportlichen Aktivitäten teilnehmen,
- regelmäßig an Vorsorgeuntersuchungen teilnehmen,
- im Arbeitsprozess aufgrund der hohen Arbeitsbelastung „auch mal Nein sagen“,
- Bereitschaft zeigen, neue Arbeitsmittel anzunehmen und zu nutzen,
- gegenseitige Rücksichtnahme und Akzeptanz der individuellen Bedürfnisse,
- Unterstützung auch von anderen Kollegen anzunehmen,
- ihre Fähigkeiten und Erfahrungen an neue und/oder junge Mitarbeiter weiterzugeben.

Zusammenfassend werden die Verbesserungsvorschläge in der folgend aufgeführten Übersicht aufgezeigt, die in den Workshops und Expertengesprächen entlang der Handlungsfelder genannt wurden und die nach deren Meinung zur Verbesserung der gegenwärtigen Arbeitssituation und -bedingungen älterer Mitarbeiter bei BHW beitragen (siehe hierzu Tabelle 11 auf Seite 143).

Handlungsfeld Weiterbildung	Handlungsfeld Gesundheit
▪ Schulungskonzepte ausgerichtet auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ▪ regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen ▪ Anwendungshandbücher für ältere Mitarbeiter ▪ Sensibilisierung der Trainer im Umgang mit älteren Seminarteilnehmern	▪ altersspezifische Gesundheitskurse, z. B. Entspannungsübungen, Rückenschulen ▪ Zuschüsse zu gesundheitsfördernden Bewegungsprogrammen für Außendienst-Mitarbeiter ▪ Gesundheitscheck mit individuellen Maßnahmenempfehlungen ▪ Ernährungsangaben in der BHW-Kantine und -Cafeteria
Handlungsfelder Führung / Wertschätzung	**Handlungsfeld Arbeitsorganisation / -gestaltung**
▪ Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern ▪ Berücksichtigung der älteren Mitarbeiter bei Projekten und/oder Sonderaufgaben ▪ Stärken und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter bewusst machen, nutzen und fördern ▪ „gelebte menschliche Unternehmenskultur“ - wertschätzender Umgang untereinander	▪ zielgerichtete Information / Kommunikation über betriebliche Veränderungsprozesse ▪ variable Arbeitszeitgestaltung, nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet ▪ geringere, individuelle Arbeitsmenge ab 50 ▪ Tätigkeitswechsel für ältere Mitarbeiter

Tabelle 11: Wichtigste Erkenntnisse aus den Expertengesprächen und Workshops

5.4 Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Nachfolgend werden die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse der schriftlichen Befragung grafisch und tabellarisch dargestellt. Eine umfassende Darstellung aller Auswertungsergebnisse des Fragebogens befindet sich im Anhang 9.2. In die Befragung wurden alle BHW-Mitarbeiter, die am 01. Juni 2004 über 50 Jahre alt waren, einbezogen.

5.4.1 Demographische Daten

Die demographischen Daten, die im ersten Teil des Fragebogens platziert sind, beziehen sich auf das Geschlecht, das Alter, die Arbeitszeit, den Tätigkeitsbereich (kaufmännisch, gewerblich) sowie auf die Beschäftigungsart (Führungskraft, keine Führungskraft)

und den Arbeitsort (Zentrale/Hauptverwaltung, ServiceCenter/Geschäftsstelle) der befragten Mitarbeiter.[78]

Der Fragebogen wurde im Juli 2004 an 1.318 BHW-Mitarbeiter versandt, von denen 753 in dem Befragungszeitraum[79] zurück kamen. Bezogen auf die Gesamtanzahl der verschickten Fragebögen ergibt sich ein Rücklauf von 57 Prozent. Die Rücklaufquoten differenziert nach den demographischen Daten der Mitarbeiter, die sich an der schriftlichen Befragung beteiligt haben, sind aus der Tabelle 12 zu entnehmen. Zu berücksichtigen ist, dass einige Mitarbeiter keine Angabe zu den demographischen Daten vorgenommen haben. Aus diesem Grund konnte keine konkrete Differenzierung aller Mitarbeiter, die sich an der schriftlichen Befragung beteiligt haben erfolgen.

Item	Anzahl der Mitarbeiter die einen Fragebogen erhalten haben	Beteiligung an Befragung	Rücklaufquote
Geschlecht			
weiblich	588	320	54,4 %
männlich	730	427	58,5 %
Alter			
50 bis 54 Jahre	798	432	54,1 %
55 bis 59 Jahre	452	271	59,9 %
60 bis 65 Jahre	68	45	66,2 %
Arbeitszeit			
Vollzeit	1.003	592	59,0 %
Teilzeit	249	135	54,2 %
Altersteilzeit	66	11	16,7 %
Tätigkeitsbereich			
kaufmännischer Bereich	1.265	665	52,6 %
gewerblicher Bereich	53	25	47,2 %
Beschäftigungsart			
Führungskraft	165	121	73,3 %
keine Führungskraft	1.153	445	38,6 %
Arbeitsort			
Zentrale / Hauptverwaltung	874	436	49,9 %
ServiceCenter / Geschäftsstelle[80]	444	284	64,0 %

Tabelle 12: Beteiligung der Mitarbeiter an der Befragung, differenziert nach den demographischen Daten

[78] Mit den befragten Mitarbeitern sind nachfolgend stets die Mitarbeiter gemeint, die sich an der schriftlichen Befragung beteiligt haben.
[79] Die Befragung fand in den Monaten Juli bis September 2004 statt.
[80] Mit ServiceCenter bzw. Geschäftsstelle ist nachfolgend stets der Außendienst gemeint.

Wie in der Tabelle 12 auf Seite 144 ersichtlich, war die Beteiligung der Außendienst-Mitarbeiter an der schriftlichen Befragung wesentlich höher als die der Mitarbeiter aus der Zentrale. Die Differenz von rund 14 Prozent ist vermutlich darauf zurück zu führen, dass die Beschäftigten im Außendienst häufig von den bislang praktizierten personalpolitischen Maßnahmen ausgeschlossen wurden, beispielsweise von den gesundheitsfördernden Maßnahmen. Die hohe Beteiligung der Außendienst-Mitarbeiter an der Befragung lässt erkennen, dass ihrerseits großes Interesse an einer Neuorientierung der Personalpolitik besteht.

Interessant ist weiterhin, dass die Beteiligung der Führungskräfte im Vergleich zu den Mitarbeitern ohne Führungsposition sehr hoch war. Hierbei besteht eine Differenz der Rücklaufquote von knapp 35 Prozent. Dieses Ergebnis basiert möglicherweise darauf, dass die Bedeutung des Projektes „50plus“ in Führungskräfte-Meetings thematisiert wurde. In Anbetracht der Skizzierung von Hintergrundinformationen und Handlungsbedarf konnte das Bewusstsein bei den Führungskräften geschaffen werden, dass zur Bewältigung des demographischen Wandels betriebliche Veränderungen notwendig sind. Des Weiteren ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung eher zurückhaltend auf die geplanten Veränderungen der personalpolitischen Maßnahmen reagieren und ihre Erwartungshaltung an das Projekt eher gering ist.

Die geringe Erwartungshaltung könnte darauf zurückzuführen sein, dass frühere Versprechungen von Führungskräften nicht eingehalten wurden. So wurde in einem Fragebogen beschrieben, dass vor ca. 25 Jahren zwischen dem Abteilungsleiter und den Mitarbeitern vereinbart wurden ist, dass die älteren Beschäftigten keine Mehrarbeit leisten müssen, demzufolge hat sich für die jüngeren Kollegen das Aufgabenspektrum erweitert. “[…] Jetzt bin ich auch alt, was nun? Wir haben alle diesem Vorschlag zugestimmt.“ (Fragebogen Nr. 547). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die älteren Mitarbeiter gegenwärtig nicht von der Mehrarbeit verschont werden und im Rahmen des Arbeitsprozesses keine Rücksicht auf das Alter genommen wird, so wie es vor etwa 25 Jahren versprochen wurde. Eine weitere Anmerkung eines Mitarbeiters ohne Führungsverantwortung ist: „Ich finde es beachtlich, dass BHW schon merkt, dass 50 Jährige in diesem Betrieb arbeiten. Bisher hat meine Hierarchie keine Notiz von mir genommen und nun werde ich so hofiert? Ich traue dem nicht mehr.“ (Fragebogen Nr. 441). In den Ergebnissen der Workshops sind sich ähnliche Aussagen zu vermerken (siehe hierzu in Kapitel 5.3.3 auf Seite 137).

Eine weitere Feststellung anhand der gewonnenen Daten ist, dass sich an der Befragung lediglich 16,7 Prozent der Altersteilzeitmitarbeiter beteiligt haben. Die Erklärung dafür kann darin gesehen werden, dass diese Mitarbeiter für sich im Unternehmen keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten sehen und künftige Änderungen der Personal-

politik für sie nicht mehr relevant sind. Die hohe Beteiligung der Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter an der schriftlichen Befragung mit 59 und rund 54 Prozent belegt ein außerordentlich hohes Interesse, ihre Anregungen und Vorschläge in das Projekt einzubringen und damit einen Beitrag zur Neuorientierung der Personalpolitik zu leisten.

Die Beteiligung der über 60-jährigen Mitarbeiter, im Vergleich zu den beiden anderen Altersgruppen, ist am höchsten. Die Rücklaufquote von 66 Prozent bei den über 60 Jährigen zeigt ihr Engagement, an betrieblichen Veränderungsprozessen mitzuwirken.

Das Personalmanagement bei BHW war mit der Rücklaufquote der Fragebögen von 57 Prozent sehr zufrieden, da in Vorgesprächen z. B. an dem zweitägigen Informationsstand vor der Kantine und in den Workshops viele negative Kritikpunkte, Befürchtungen und Ablehnungen zum Projekt und zu dem Thema längere Lebensarbeitszeit geäußert wurden, so dass eine geringe Rücklaufquote vermutet werden konnte. Die hohe Rücklaufquote zeigt, dass diese Thematik für die Mitarbeiter bedeutsam und angesichts der zahlreichen Anregungen und Verbesserungsvorschläge die Entwicklung altersspezifischer Maßnahmen gewünscht ist.

5.4.2 Themenfeld Weiterbildung

Die Ergebnisse der ersten Frage in dem Themenfeld Weiterbildung (Item II. 1) zeigen, dass die älteren Mitarbeiter bei BHW überwiegend gut für ihre gegenwärtigen Aufgaben ausgebildet sind. Mehr als 84 Prozent der befragten Mitarbeiter (633 Personen) haben angegeben, dass sie aufgrund ihrer Ausbildung die beruflichen Tätigkeiten gut bewältigen können. Lediglich 20 Mitarbeiter (2,6 Prozent der Befragungspersonen) haben auf die Frage „Für meine gegenwärtigen Aufgaben bin ich gut ausgebildet“ mit den Angaben 'trifft eher nicht zu' bzw. 'trifft überhaupt nicht zu' geantwortet.

Die Auswertung der Frage II. 2: „Meine berufliche Weiterbildung ist mir wichtig“ belegt ein außerordentlich hohes Interesse der Befragungspersonen an Weiterbildungen. Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass 591 von insgesamt 753 Mitarbeitern, d.h. 78,5 Prozent der Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, die berufliche Weiterbildung wichtig ist. Dem stimmten 41 Mitarbeiter eher nicht (5,4 Prozent) und 18 Mitarbeiter (2,4 Prozent) überhaupt nicht zu. In der Tabelle 13 auf Seite 147 sind die Ergebnisse dieser Frage differenziert nach den Altersgruppen der Befragungspersonen aufgezeigt.

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	keine Angabe	Gesamt
Altersgruppen							
50 - 54 Jahre	226	124	57	21	3	1	432
55 - 59 Jahre	117	92	33	16	12	1	271
60 - 65 Jahre	18	13	6	4	3	1	45
keine Angabe	1	0	0	0	0	4	5

Tabelle 13: Ergebnisse zu Item II. 2: „Meine berufliche Weiterbildung ist mir wichtig.“, differenziert nach Altersgruppen der befragten Mitarbeiter

Die Auswertungsergebnisse aus der Tabelle 13 belegen, dass überwiegend allen Befragungspersonen unabhängig vom Alter die Weiterbildung wichtig ist. Knapp 70 Prozent der über 60-Jährigen haben angegeben, dass ihnen die eigene berufliche Weiterbildung wichtig ist, das sind 31 Personen. Die meisten Angaben in den Kategorien 'trifft eher nicht zu' und 'trifft überhaupt nicht zu' sind mit rund 10 Prozent auf Mitarbeiter in dem Alter zwischen 55 und 59 Jahren zurück zu führen.

Die Ergebnisse einer weiteren Frage zum Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten zeigen deutlich (Item II. 3), dass mehr als 90 Prozent der befragten Mitarbeiter ihre Erfahrungen im Rahmen der täglichen Arbeit gesammelt haben. Des Weiteren haben sie ihre Kenntnisse mit einem hohen Anteil durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen sowie durch die gegenseitige Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten erworben.

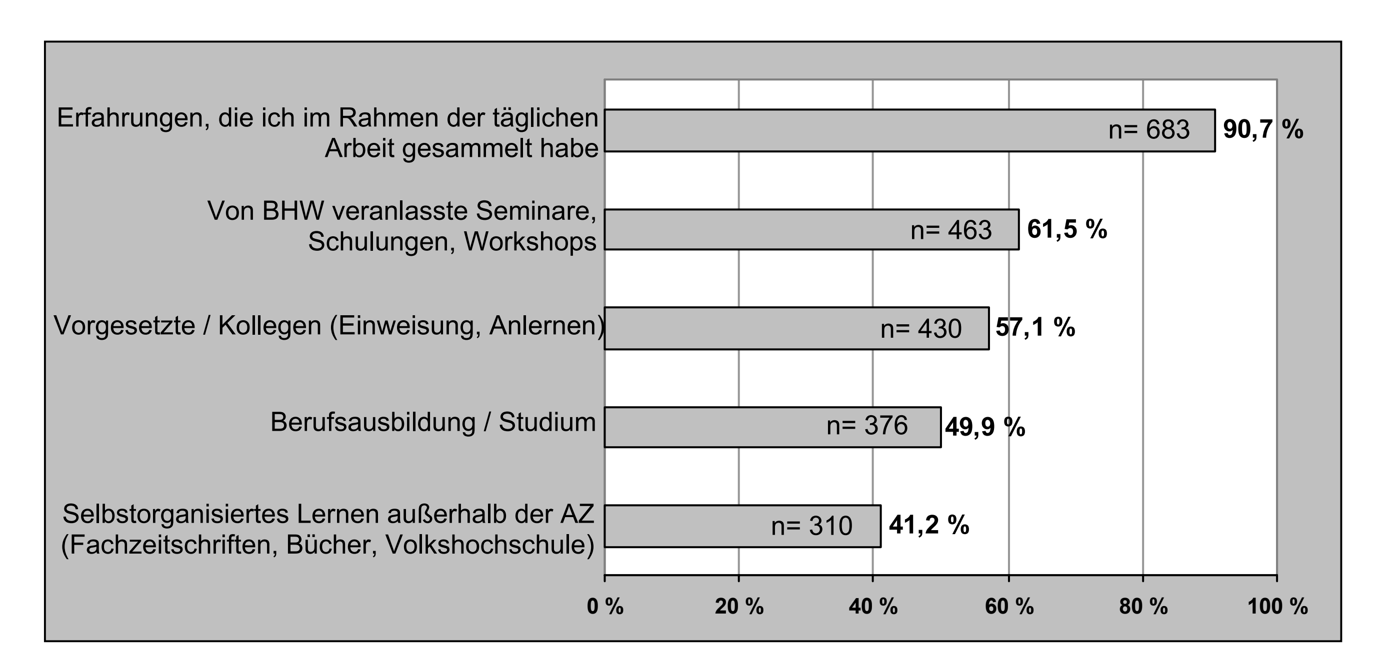


Abbildung 17: Ergebnisse zu Item II. 3: „Die Kenntnisse und Fertigkeiten, die ich zur täglichen Arbeit bei BHW benötige, habe ich vorwiegend erworben durch...“ (Mehrfachantworten möglich, n= 2.262)

Die Ergebnisse zum Erwerb der fachlichen Kenntnisse belegen, dass sich die Mitarbeiter im Laufe ihres Berufslebens die erforderlichen Qualifikationen angeeignet haben, auch außerhalb der Arbeitszeit. Die Differenzierung nach Geschlecht dokumentiert, dass wesentlich mehr Männer (59,0 Prozent) als Frauen (38,8 Prozent) ihre Kenntnisse durch die Berufsausbildung bzw. durch das Studium gesammelt haben. Interessant ist außerdem, dass mehr als Hälfte der Männer (50,4 Prozent) die an der Befragung teilgenommen haben, ihre Kenntnisse beispielsweise durch Fachbücher erworben haben. Hingegen haben lediglich 29 Prozent (93 von insgesamt 320 Frauen) außerhalb der Arbeitszeit ihre fachlichen Kenntnisse weiterentwickelt. Demgegenüber haben deutlich mehr Frauen (71,3 Prozent) als Männer (47,3 Prozent) ihre beruflichen Kenntnisse durch Vorgesetzte und/oder Kollegen erworben.[81]

Die Fragestellung, ob die Mitarbeiter besondere Weiterbildungsangebote für Beschäftigte über 50 Jahre bei BHW befürworten (Item II. 5), wurde von den Befragten wie folgt beantwortet:

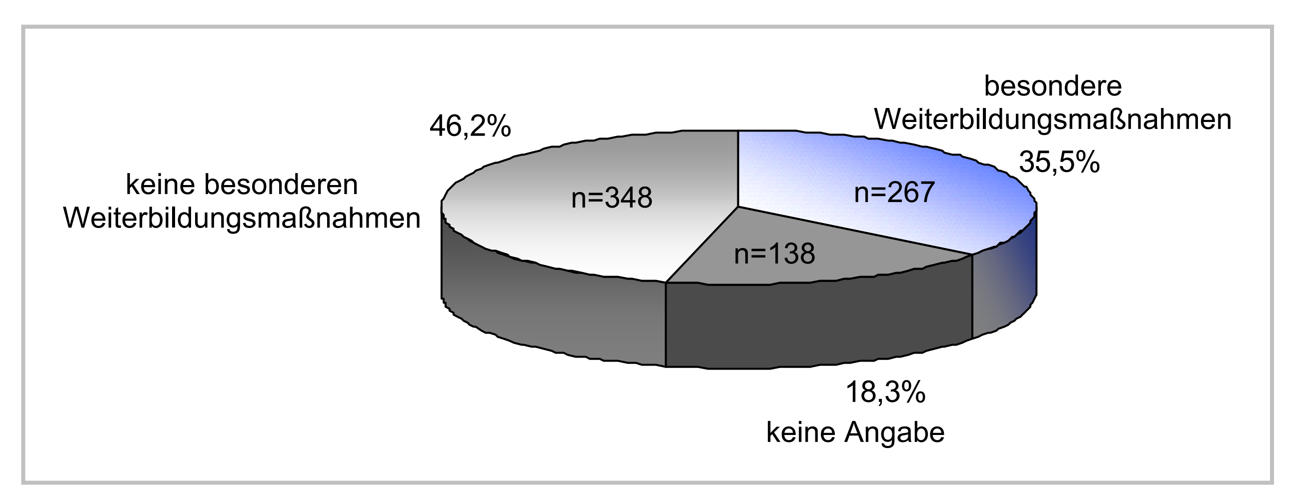


Abbildung 18: Ergebnisse zu Item II. 5: „Für Mitarbeiter 50plus sollten besondere Formen der Weiterbildung angeboten werden“

Lediglich 35,5 Prozent der befragten Mitarbeiter befürworten spezifische Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere. Die Befragungspersonen haben hierzu angemerkt: „Wir sind ganz normale Mitarbeiter und brauchen keine besonderen Formen.“ (Fragebogen Nr. 379). „Unabhängig vom Alter soll jeder Mitarbeiter Weiterbildung erhalten, die zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist.“ (Fragebogen Nr. 135).

[81] Ergebnisse aus Untersuchungen belegen die geschlechtsspezifischen Lernstiele, dass das weibliche Hirn klare Anweisungen bevorzugt, bevor Frauen (Mädchen) eine Handlung ausführen, informieren sie sich, bspw. in Form eines Erfahrungsaustausches mit anderen Personen. Im Gegensatz dazu, bevorzugen Jungen (Männer) das „entdeckende Lernen“ durch eigenes Forschen und Ausprobieren (vgl. Birkenbihl 2005, S. 46ff).

Auf die Teilfrage, welche besonderen Weiterbildungsformen für Mitarbeiter über 50 Jahre angeboten werden sollten, wurden von den Mitarbeitern insbesondere

- EDV-Seminare (108 Nennungen),
- fachspezifische / aufgabenbezogene Seminare (46 Nennungen),
- Verhaltens- und Persönlichkeitsseminare (19 Nennungen),
- Präventionskurse (13 Nennungen) und
- Auffrischungslehrgänge (6 Nennungen)

genannt. Lediglich ein geringer Anteil der Befragungspersonen nannte spezifische Lernformen und -methoden, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter über 50 Jahre ausgerichtet sind, z. B.

- altersspezifische Schulungen (23 Nennungen),
- Seminare in langsamer, ausführlicher Darstellung (10 Nennungen),
- altersheterogene Weiterbildungen (8 Nennungen),
- Seminare in kleineren Gruppen (6 Nennungen) und
- Maßnahmen zur Einarbeitung und Anleitung von jungen und neuen Kollegen (4 Nennungen).

Die Differenzierung nach den Altersgruppen zeigt keinen deutlichen Unterschied bei den Angaben auf die Frage nach besonderen Weiterbildungsmaßnahmen. Die Ergebnisse dokumentieren, dass knapp 48 Prozent der 50- bis 54-Jährigen und jeweils 44 Prozent der befragten Mitarbeiter in den Altersgruppen 55 bis 59 Jahre und 60 bis 65 Jahre keine altersspezifischen Weiterbildungen befürworten. Dementsprechend ist der Anteil der Angaben bei der Antwortmöglichkeit 'ja' wesentlich geringer. Auch hier sind keine signifikanten Unterschiede, ähnlich wie bei der Antwortmöglichkeit 'nein', zu erkennen. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 19 altersgruppenspezifisch graphisch dargestellt.

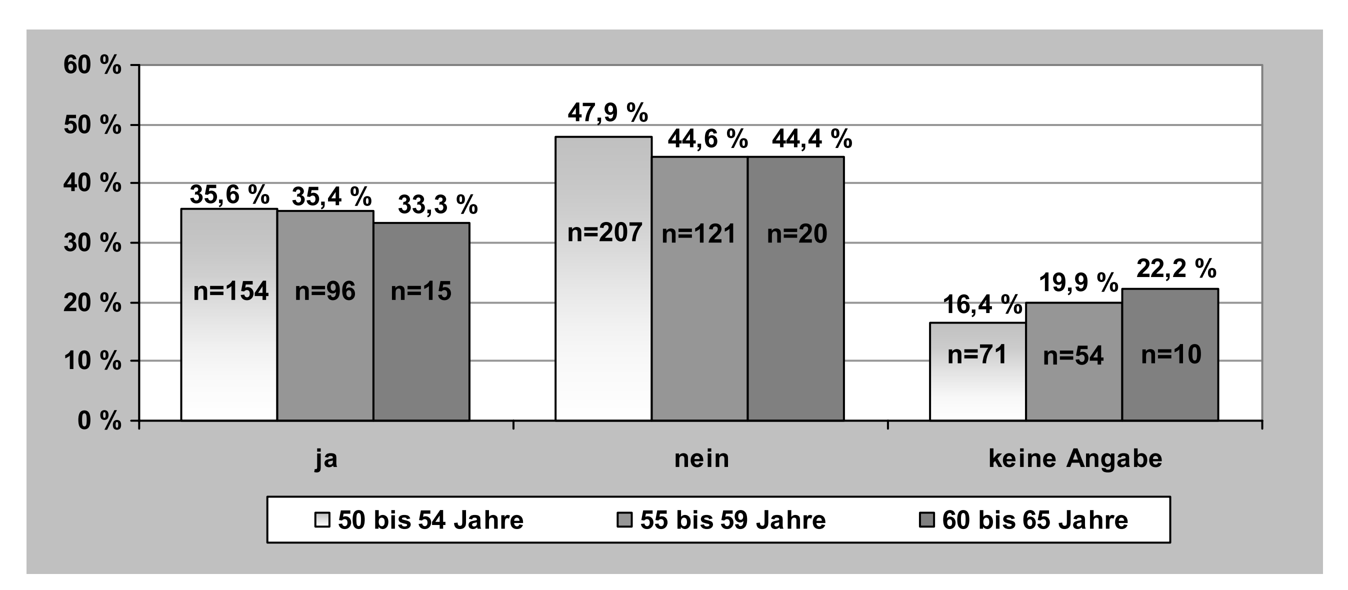


Abbildung 19: Interesse an altersspezifische Weiterbildungsmaßnahmen, differenziert nach den Altersgruppen der Befragungspersonen

5.4.3 Themenfeld Wertschätzung

Im Prozess des Älterwerdens haben sich bei den Mitarbeitern verschiedene Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche verändert. In der folgend aufgeführten Abbildung 20 ist erkennbar, dass dieser Prozess bei den Mitarbeitern unterschiedlich abläuft. Mit dem Alter hat sich bei den befragten Mitarbeitern vor allem das Erfahrungswissen stark ausgeprägt, das sie sowohl in ihrem beruflichen wie auch in ihrem privaten bzw. persönlichen Leben erworben haben. Weitere Fähigkeiten und Kompetenzen, die bei den Mitarbeitern mit dem Alter zugenommen und häufig mit Erfahrungen zu tun haben, sind das selbständige und zielgerichtete Arbeiten.

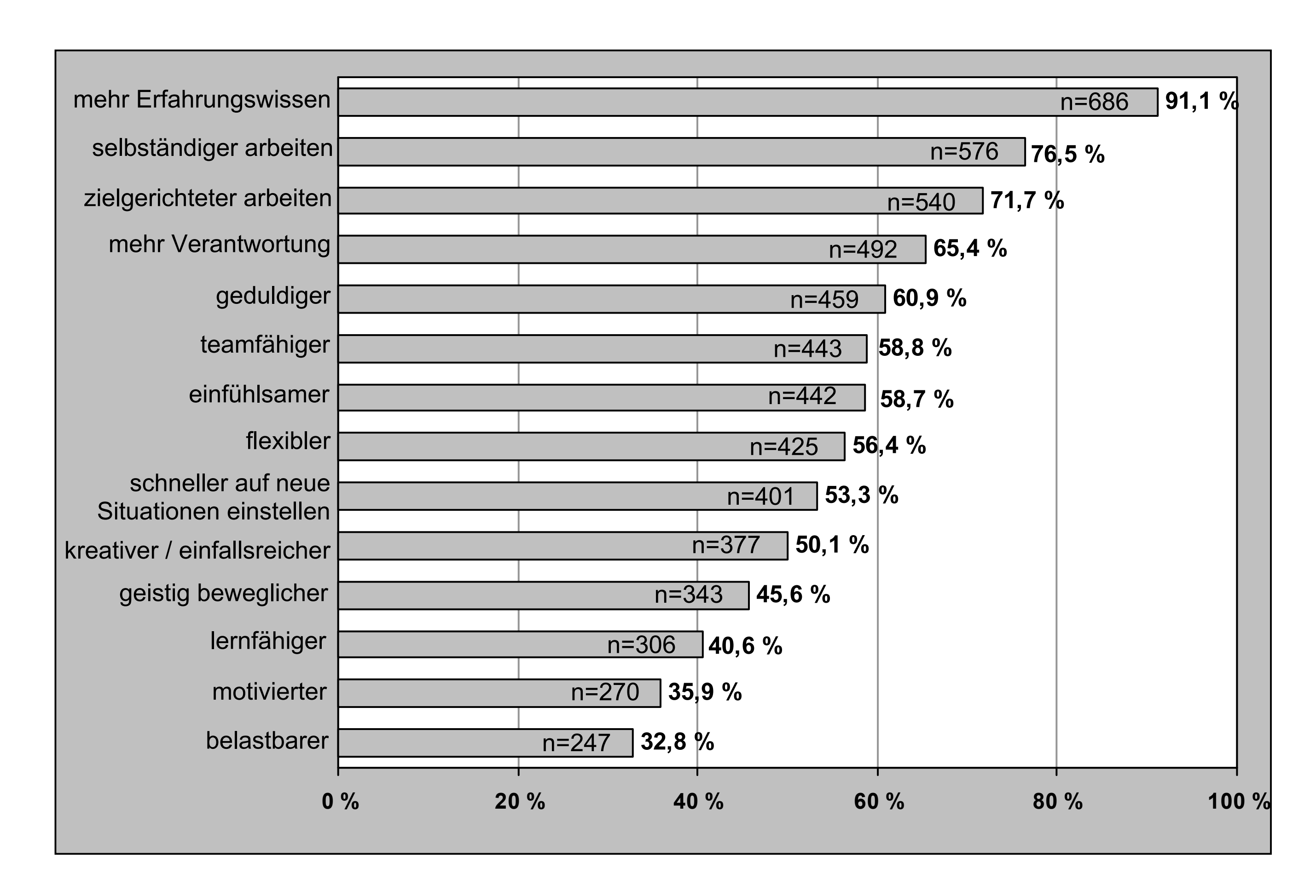


Abbildung 20: Ergebnisse zu Item III. 1: „Manche Fähigkeiten entfalten sich erst im Laufe des Lebens. Auch bei mir haben sich in den letzten Jahren vorhandene Fähigkeiten weiter ausgeprägt.“ (Mehrfachantworten möglich, n=6.007)

Die Mitarbeiter haben neben den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, die in der Abbildung 20 dargestellt sind, weitere Fähigkeiten genannt, die sich bei ihnen im Laufe der Jahre weiter ausgeprägt haben. So wurden beispielsweise Eigenschaften, wie ausgeglichener, delegationsfähiger, durchsetzungsfähiger, entscheidungsfreudiger, hilfsbereiter, eigenverantwortlicher, konsequenter, kritischer, reifer aber auch frustrierter, gesundheitlich anfälliger und genervter genannt.

Die älteren Mitarbeiter unterscheiden sich ihrer Meinung nach gegenüber jüngeren Mitarbeitern (Item III. 3) nicht nur durch die Lebens- und Berufserfahrung (296 Nennungen), sondern auch durch[82]

- soziale Kompetenzen, beispielsweise Verständnis, Toleranz, Akzeptanz (142 Nennungen),
- umfangreiches Fach-, Hintergrund- und Allgemeinwissen (112 Nennungen),
- Gelassenheit, Ruhe (97 Nennungen),
- Unabhängigkeit, Selbständigkeit (21 Nennungen),
- Loyalität und Identifikation gegenüber dem Unternehmen (20 Nennungen),
- Routine (14 Nennungen).

Die befragten Mitarbeiter haben ebenso Eigenschaften und Fähigkeiten angegeben, die mit dem Älterwerden abnehmen, beispielsweise geistige Beweglichkeit (12 Nennungen), Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung (9 Nennungen), körperliche Leistungsfähigkeit (7 Nennungen), psychische Ausdauer (5 Nennungen) und Kurzzeitgedächtnis (2 Nennungen), wodurch sie sich, nach deren Meinung, gegenüber jüngeren Mitarbeitern ebenfalls unterscheiden.

Die Ergebnisse zur Frage III.7: „Ich bin der Meinung, dass die Chancen für Karriere und Entwicklung für alle gleich sind – unabhängig vom Alter" belegen, dass mit dem Älterwerden die Karriere- und Entwicklungschancen nachlassen. Mehr als 42 Prozent der befragten Mitarbeiter (317 Personen) sind der Meinung, dass die Karriere- und Entwicklungschancen bei BHW, altersunabhängig, nicht gegeben sind. Lediglich 26,6 Prozent der Befragten (200 Personen) haben angegeben, dass die Karriere- und Entwicklungschancen bei BHW für alle gleich sind.

Die Differenzierung nach Geschlecht und Beschäftigungsart dokumentiert, dass die negative Einschätzung zu den Karriere- und Entwicklungschancen bei BHW vor allem von den männlichen Mitarbeitern und den Beschäftigten ohne Führungsposition vorgenommen wurde (siehe hierzu die Daten in der Tabelle 14 auf Seite 152).

[82] Die Aussagen der Mitarbeiter zu der offenen Frage wurden bestimmten Kategorien zugeordnet. Die Kategorien wurden so formuliert, dass die Inhalte bzw. Aussagen der Mitarbeiter sich in diesen widerspiegeln. Mehrfachangaben waren bei dieser Frage möglich.

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft über-haupt nicht zu	keine Angabe	Gesamt
Geschlecht							
weiblich	54	53	111	66	33	3	320
männlich	43	50	113	145	70	6	427
keine Angabe	0	0	1	0	3	2	6
davon							
Führungskraft	22	20	30	38	9	2	121
keine Führungskraft	46	53	140	128	75	3	445
keine Angabe	29	30	55	45	22	6	187
Gesamt	97	103	225	211	106	11	753

Tabelle 14: Ergebnisse zu Item III. 7: „Ich bin der Meinung, dass die Chancen für Karriere und Entwicklung für alle gleich sind - unabhängig vom Alter“, differenziert nach Geschlecht und Beschäftigungsart der befragten Personen

Im Rahmen der Teilfrage, wie die Chancen für Karriere und Entwicklung der Mitarbeiter verbessert werden könnten, sind von den befragten Mitarbeitern insgesamt 179 Angaben gemacht wurden. An erster Stelle mit 63 Nennungen steht die Berücksichtigung der älteren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen, an zweiter Stelle mit 37 Nennungen, die stärkere Einbeziehung in neue und andere Tätigkeitsfelder. Mehr als 30 Befragte haben die stärkere Berücksichtigung der individuellen Leistungen und mehr Rücksichtnahme bei internen Stellenausschreibungen angegeben. Weitere Verbesserungsvorschläge sind Erweiterung der kognitiven Fach- und Verhaltenskompetenzen, beispielsweise die Sensibilisierung der Führungskräfte und Kollegen im Umgang mit älteren Mitarbeitern.

Im Rahmen der offenen Frage, auf welche Weise die erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden können (Item III. 5), wurden von den Mitarbeitern insgesamt 377 Angaben vorgenommen. In erster Linie möchten die Befragten ihre Fähigkeiten und Erfahrungen in Form von

- Einarbeitungsmaßnahmen (95 Nennungen),
- Einzel- und Gruppengesprächen (68 Nennungen),
- altersgemischten Gruppenarbeiten (42 Nennungen),
- Schulungen, Seminaren, Workshops (35 Nennungen),
- als Mentor (54 Nennungen) und
- Ausbilder (31 Nennungen)

weitergeben. Nach Angaben der Mitarbeiter muss für die Gewährleistung des Wissens-transfers dem erfahrenen Mitarbeiter für diese zusätzliche Aufgabe ein größeres Zeit-pensum im täglichen Arbeitsprozess (16 Nennungen) zur Verfügung gestellt werden.

Die befragten Mitarbeiter haben die Arbeitsbeziehung zu den jüngeren Kollegen überdurchschnittlich positiv eingeschätzt. Mehr als 660 Mitarbeiter (88 Prozent) haben auf die Frage III. 4: „Ich empfinde die Beziehung zu meinen jüngeren Kollegen als gut!“ die Angaben 'trifft voll zu' bzw. 'trifft eher zu' vorgenommen. Lediglich 4 Mitarbeiter empfinden die Arbeitsbeziehung zu jüngeren Kollegen eher nicht, und 1 Befragter überhaupt nicht, gut. Die Differenzierung nach demographischen Daten der Mitarbeiter dokumentiert, dass es sich bei den 5 Mitarbeitern um männliche Personen handelt, die im kaufmännischen Bereich tätig sind.

Ein weiterer Aspekt, der abgefragt wurde, behandelte die Thematik, wie die Arbeitssituation der Mitarbeiter verbessert werden könne (Item III. 2). Die befragten Mitarbeiter hatten sechs Antwortmöglichkeiten. Überproportional haben die Mitarbeiter weniger Zeitdruck bei der Arbeit und mehr Informationen über Veränderungen in deren Arbeitsumfeld angegeben (siehe hierzu die Abbildung 21).

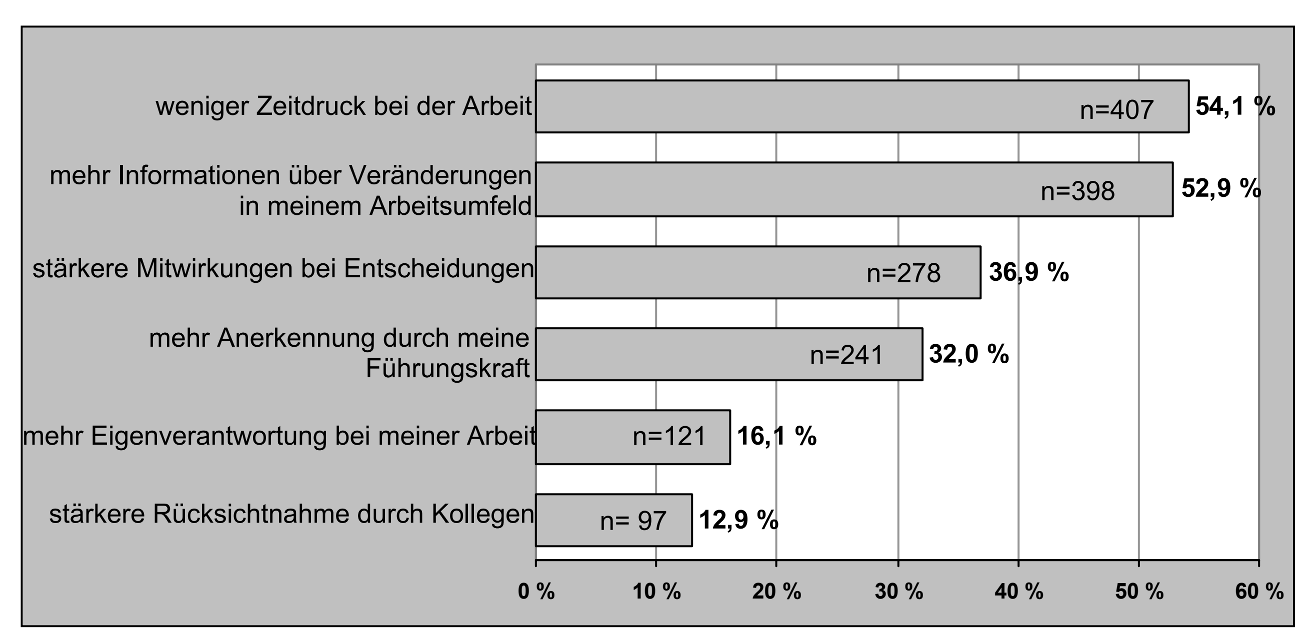


Abbildung 21: Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die Arbeitssituation der Mitarbeiter (Mehrfachantworten möglich, n=1.542)

Weitere Vorschläge zur verbesserten Arbeitssituation der Mitarbeiter waren u. a. mehr Urlaub, mehr Erholungsphasen während der Arbeitszeit, Angebot von Stehpulten, gezielter Einsatz bei besonderen Fähigkeiten, flexible / kürzere Arbeitszeiten und regel-

mäßige Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen, um neuen Aufgaben gerecht zu werden.[83]

5.4.4 Themenfeld Führung

Eine Frage in dem Themenfeld Führung beschäftigt sich damit, ob die Erfahrungen und Kenntnisse der älteren Mitarbeiter von der Führungskraft stärker genutzt werden sollten (Item IV. 3). Mehr als 340 Mitarbeiter bejahten diese Frage, das sind rund 45 Prozent der befragten Personen. Lediglich ein Viertel der Befragungspersonen (n=193) haben auf die Frage „Ich bin der Meinung, dass meine Führungskraft meine Erfahrungen stärker nutzen sollte“ mit den Angaben 'trifft eher nicht zu' bzw. 'trifft überhaupt nicht zu' geantwortet.

Ausgehend von den Antwortmöglichkeiten 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' wurde die Differenzierung nach der Beschäftigungsart, dem Alter und Tätigkeitsbereich der befragten Mitarbeiter vorgenommen. Die Ergebnisse zeigen erhebliche Unterschiede in den jeweiligen Mitarbeitergruppen (siehe hierzu Tabelle 15).

	Häufigkeit	Gesamt	prozentualer Anteil
Beschäftigungsart			
Führungskräfte	51	121	42,1 %
Mitarbeiter ohne Führungsposition	213	445	47,9 %
Altersgruppen			
50 bis 54 Jahre	198	432	45,8 %
55 bis 59 Jahre	118	271	43,5 %
60 bis 65 Jahre	24	45	53,3 %
Tätigkeitsbereich			
kaufmännisch	300	665	45,1 %
gewerblich	16	25	64,0 %

Tabelle 15: Ergebnisse zu Item IV. 3: „Ich bin der Meinung, dass meine Führungskraft meine Erfahrungen stärker nutzen sollte“ – Angaben 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' differenziert nach Beschäftigungsart, Altersgruppen und Tätigkeitsbereich der befragten Mitarbeiter

In Anbetracht der Daten aus der Tabelle 15 kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass vor allem die Mitarbeiter ohne Führungsposition sowie die Mitarbeiter über 60 Jahre und die gewerblich beschäftigten Mitarbeiter der Meinung sind, dass ihre Erfahrun-

[83] In dem Themenfeld Wertschätzung haben die Befragungspersonen in Frage III. 2 unter „Sonstiges“ verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation vorgeschlagen, die den Themenfeldern Gesundheit und Arbeitsorganisation / -gestaltung zugeordnet werden können (siehe Kapitel 4).

gen stärker genutzt werden sollten. Ein erheblicher Unterschied bei den Antwortmöglichkeiten 'trifft voll zu' bzw. 'trifft eher zu' ist bei den Mitarbeitern differenziert nach den Altersgruppen feststellbar. Im Vergleich zu den Mitarbeitern in dem Alter zwischen 55 und 59 Jahre wollen erheblich mehr Mitarbeiter über 60 Jahre ihre Erfahrungen in den Arbeitsprozess einbringen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die Erfahrungen der gewerblichen Beschäftigten im Vergleich zu den kaufmännischen Mitarbeitern bisher zu wenig genutzt werden.

Die Führungskraft könnte die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter stärker nutzen, indem

- sie stärker in Entscheidungsprozesse und Projekte eingebunden werden,
- ihnen, als erfahrene Mitarbeiter, mehr Eigenverantwortung übertragen werden,
- die Mitarbeiter bei fachlichen Fragen einbezogen werden,
- ihnen Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens angeboten werden,
- die Anforderungen und Belastungen an das individuelle Leistungsvermögen der älteren Mitarbeiter angepasst werden,
- regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft stattfinden,
- persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Nutzung der Erfahrungen älterer Mitarbeiter ist die Bereitschaft zur Weitergabe ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten. Aus diesem Grund wurde die Frage IV. 1: „Meine Führungskraft sollte mich bei der Lösung von Problemen rechtzeitig einbeziehen“ in den Fragebogen aufgenommen. Knapp 58 Prozent der Mitarbeiter (n=436) haben angegeben, dass sie in betriebliche Lösungsprozesse eingebunden werden möchten. Demgegenüber stehen 84 Mitarbeiter (11,2 Prozent) die eher kein Interesse und 35 Befragte (4,6 Prozent), die überhaupt kein Interesse haben, bei der Lösung von Problemen mitzuwirken. Rund ein Viertel der befragten Mitarbeiter (n=177) haben die Angabe 'teils, teils' vorgenommen.

Die Mitarbeiter wurden außerdem gefragt, ob sie zufrieden sind, wie die Führungskraft deren berufliches Wissen und Können fördert (Item IV. 2). Die Ergebnisse zeigen, dass knapp 46 Prozent der Mitarbeiter (n=345) zufrieden und etwa 24 Prozent der Befragten (n=182) nicht zufrieden sind, wie die Führungskraft deren Fähigkeiten und Kenntnisse fördert. Mehr als 28 Prozent der Mitarbeiter (n=213) haben die Angabe 'teils, teils' vorgenommen.

Das Arbeitsverhältnis zur jüngeren Führungskraft wurde von den älteren Mitarbeitern überwiegend als gut eingeschätzt. Nach den Angaben zufolge haben 478 Befragte eine jüngere Führungskraft, wovon 331 Mitarbeiter (69,2 Prozent) ein gutes Arbeitsverhältnis zu ihr haben, weil[84]

- die jüngere Führungskraft über Verhaltenskompetenzen, wie Menschlichkeit, Verständnis, Akzeptanz und Toleranz verfügt,
- die jüngere Führungskraft umfassendes Fachwissen aufweisen kann und
- eine vertrauensvolle Zusammenarbeit besteht.

Ein geringer Anteil von 9,6 Prozent der Befragten (46 Mitarbeiter), die eine jüngere Führungskraft haben, schätzen das Arbeitsverhältnis zu ihr als schlecht ein, weil

- die jüngere Führungskraft die älteren Mitarbeiter nicht in Planungs- und Entscheidungsprozesse einbezieht,
- die jüngere Führungskraft über keine Verhaltenskompetenzen, wie Menschlichkeit, Akzeptanz verfügt,
- die Mitarbeiter auf unterschiedliche Weise bevorzugt bzw. benachteiligt werden,
- aufgrund der räumlichen Entfernung keine direkte Zusammenarbeit möglich ist (aus Sicht der Außendienst-Mitarbeiter).

5.4.5 Themenfeld Gesundheit

Aufschluss über das Gesundheitsbewusstsein der Befragten ergibt sich aus den Angaben zur Frage V. 1: „Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein: ..“. Die Ergebnisse dokumentieren, dass die befragten Mitarbeiter ihr körperliches Befinden als sehr gut bzw. gut einschätzten. Mehr als 60 Prozent, das sind 454 von insgesamt 753 Mitarbeitern, bestätigten dies.

Durch die Korrelation der demographischen Daten mit den Befragungsergebnissen kann festgestellt werden, dass die Frauen ihr körperliches Befinden als überdurchschnittlich gut im Verhältnis zu den Männern eingeschätzt haben. In der Tabelle 16 auf Seite 157 sind die Angaben 'sehr gut' und 'eher gut' auf die Frage zum körperlichen Gesundheitszustand differenziert nach weiteren demographischen Daten der Befragungspersonen dargestellt, nach den Altersgruppen, Tätigkeitsbereich und dem Arbeitsort der befragten Mitarbeiter.

[84] Die Aussagen der Mitarbeiter zu der offenen Frage wurden bestimmten Kategorien zugeordnet. Die Kategorien wurden so formuliert, dass die Inhalte bzw. Aussagen der Mitarbeiter sich in diesen widerspiegeln.

	Häufigkeit	Gesamt	prozentualer Anteil
Geschlecht			
weiblich	200	320	62,5 %
männlich	252	427	59,0 %
Altersgruppen			
50 bis 54 Jahre	274	432	63,4 %
55 bis 59 Jahre	148	271	54,6 %
60 bis 65 Jahre	30	45	66,7 %
Tätigkeitsbereich			
kaufmännisch	397	665	59,7 %
gewerblich	11	25	44,0 %
Arbeitsort			
Zentrale / Hauptverwaltung	233	436	53,4 %
ServiceCenter / Geschäftsstelle	205	284	72,2 %

Tabelle 16: Ergebnisse zu Item V.1: „Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein: …“ – Angaben 'sehr gut' und 'eher gut' differenziert nach Geschlecht, Alter, Tätigkeitsbereich und Arbeitsort

In der Tabelle 16 ist aufgezeigt, dass rund 67 Prozent der Mitarbeiter in dem Alter zwischen 60 und 65 Jahren ihr körperliches Befinden als sehr gut bzw. gut eingeschätzt haben und damit ist der Wert höher, im Vergleich zu den beiden anderen Altersgruppen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass rund 60 Prozent der kaufmännischen Mitarbeiter ihr körperliches Befinden als sehr gut bzw. gut eingeschätzt haben, bei den gewerblichen Mitarbeitern waren es jedoch nur 44 Prozent der Befragungspersonen. Ein erheblicher Unterschied bei der Einschätzung des körperlichen Gesundheitszustandes besteht bei den Mitarbeitern aus der Zentrale und dem Außendienst. Mehr als 72 Prozent der Außendienst-Mitarbeiter haben ihr körperliches Befinden als sehr gut bzw. gut betitelt. Dieser prozentuale Wert ist wesentlich höher als der, der Mitarbeiter aus der Zentrale.

In Anbetracht der dargestellten Ergebnisse in der Abbildung 22 auf Seite 158 kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass die Mitarbeiter ohne Führungsposition ihr körperliches Befinden als überwiegend gut eingeschätzt haben. Im Vergleich zu den Führungskräften, hat ein höherer prozentualer Anteil der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung die Antwortmöglichkeit 'sehr gut' bzw. 'eher gut' gewählt.

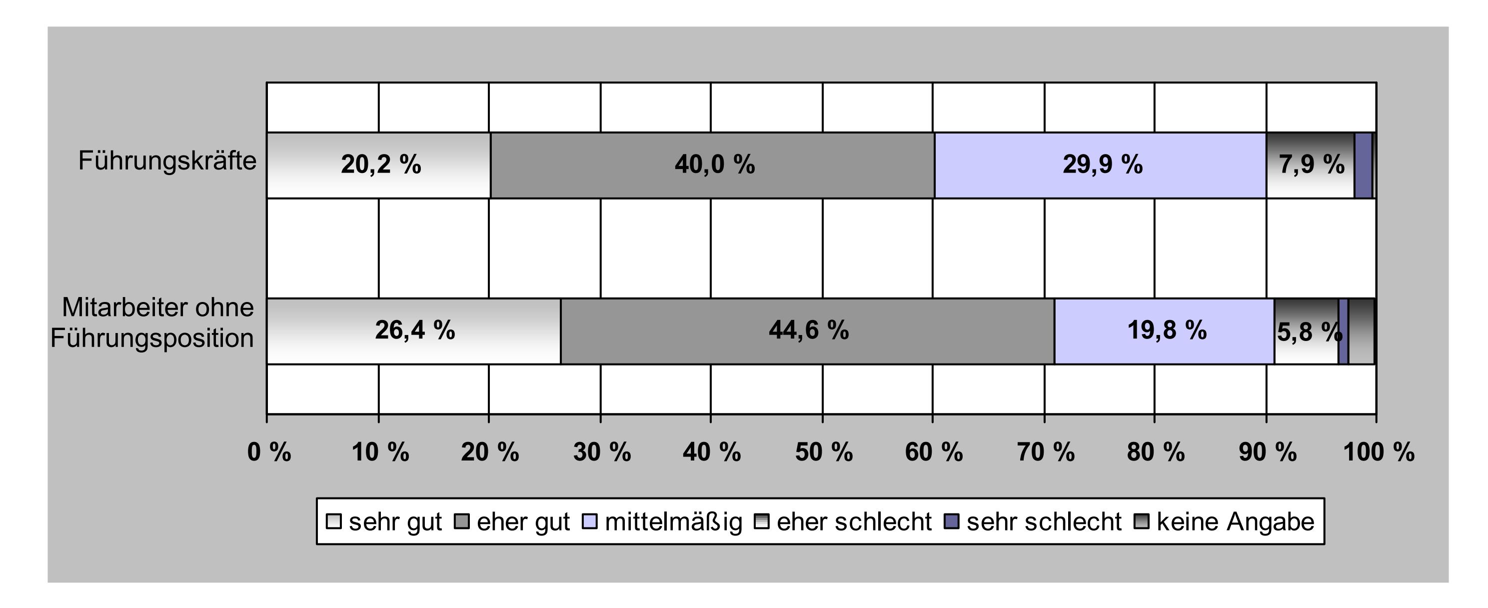


Abbildung 22: Ergebnisse zu Item V.1: „Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein: …“ differenziert nach Beschäftigungsart der befragten Mitarbeiter

Mit dem Älterwerden können neben signifikanten Veränderungen der sensorischen Funktionen auch chronische Erkrankungen auftreten. Auf die Frage V. 2, ob die Mitarbeiter an einer chronischen Erkrankung leiden, haben 295 von insgesamt 753 Mitarbeitern mit 'ja' geantwortet. Die Mitarbeiter haben angegeben, dass sie insbesondere Beschwerden an

- der Wirbelsäule (n=189),
- den Gelenken (n=132),
- Herz-Kreislauferkrankungen (n=116),
- Atemwegserkrankungen (n=53)

haben. Weitere Erkrankungen der Mitarbeiter sind Allergien, Bluthochdruck, Diabetes, Magen/Darm, Schilddrüse, Sehbehinderung und Tinnitus[85].

Von den insgesamt 295 Befragten, die an einer chronischen Erkrankung leiden, fühlen sich 156 Mitarbeiter den Belastungen des Arbeitsalltags im Allgemeinen gewachsen (Item V. 3). Die meist angekreuzte Antwort der Mitarbeiter, die an einer chronischen Erkrankung leiden, ist 'teils, teils' mit 107 Angaben. Dennoch fühlen sich 32 von den 295 Mitarbeitern den Belastungen des Arbeitsalltags eher nicht bzw. gar nicht gewachsen. Diese 32 befragten Mitarbeiter leiden überwiegend an einer Erkrankung der Wirbelsäule und Gelenke.

Durch präventive Maßnahmen im Unternehmen können Krankheiten, wie Muskel-, Skelett- sowie Herz- und Kreislauferkrankungen weitgehend reduziert werden. Neben altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung tragen auch spezielle Gesundheitsprogramme zum

[85] Unter Tinnitus wird Ohrklingeln und Ohrpfeifen verstanden.

Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter bei. Mehr als die Hälfte der befragten Personen (n=404) finden ein Gesundheitsprogramm, das speziell für Mitarbeiter ab 50 Jahre angeboten wird, gut (Item V. 5).

Die Ergebnisse zu den Rahmenbedingungen des Gesundheitsprogramms belegen, dass die Mitarbeiter ein spezielles Gesundheitsangebot

- außerhalb von BHW (269 Angaben),
- nach der Arbeitszeit (244 Angaben),
- in der Mittagszeit (83 Angaben) und/oder
- am Wochenende (51 Angaben)

wahrnehmen würden.[86] Bei der Frage nach den Themenangeboten des Gesundheitsprogramms erhielten die Befragten fünf Antwortmöglichkeiten (Item V. 7). Die Auswertung der Angaben zu den Themenangeboten ist in der Abbildung 23 aufgeführt.

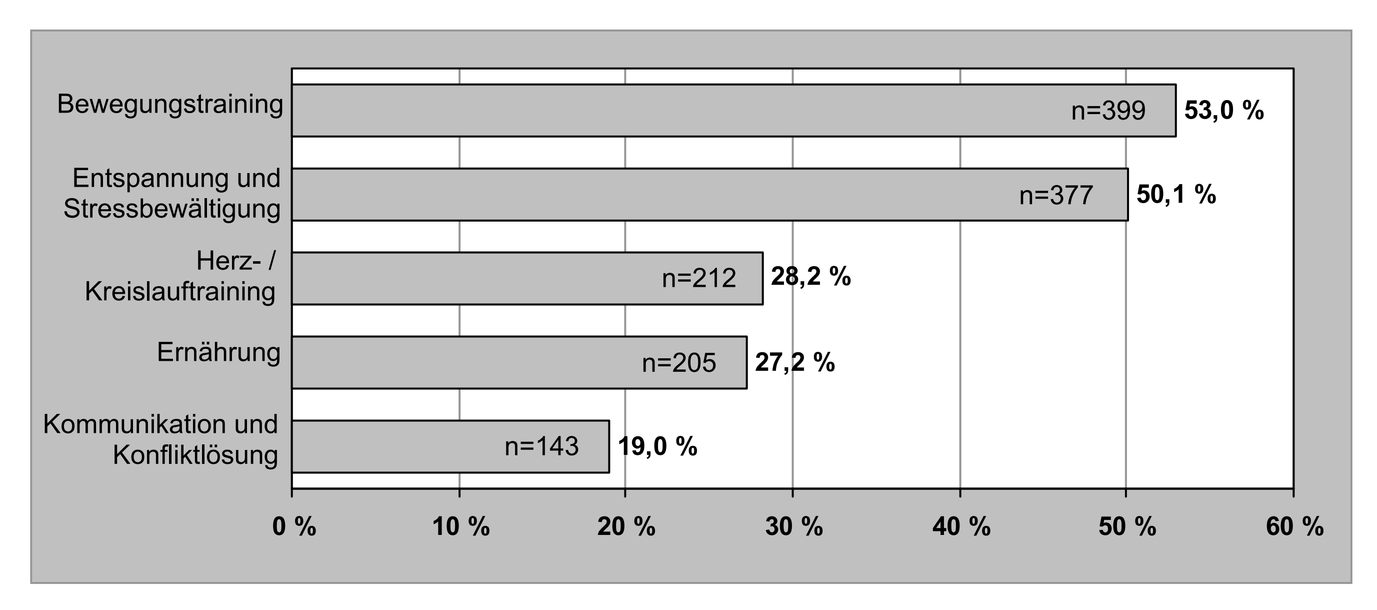


Abbildung 23: Ergebnisse zum Item V. 7: „Mich würden folgende Themenangebote interessieren: …“ (Mehrfachantworten möglich, n=1.336)

Die meist genannten Themenangebote der befragten Personen sind 'Bewegungstraining zum Aufbau der Rückenmuskulatur' und 'Entspannung und Stressbewältigung'. Differenziert nach den demographischen Daten der Befragungspersonen sind signifikante Unterschiede erkennbar, dass vor allem die Frauen sowie Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Beschäftigte im Außendienst diese Themenangebote interessant finden.

[86] Mehrfachantworten waren möglich (n=647)

Eine weitere betriebliche Gesundheitsfördermaßnahme ist das Angebot von „Gesundheitschecks“ für Mitarbeiter über 50 Jahre. Auf die Frage V. 8: „Ich würde an einem Gesundheitscheck teilnehmen: ..“, haben 67 Prozent der Befragten (n=503) die Antwort 'ja' angegeben. Die Differenzierung nach Geschlecht stellt heraus, dass die Frauen mit rund 73 Prozent ein höheres Interesse an Gesundheitschecks als die Männer mit 65 Prozent haben. Die Ergebnisse in der Tabelle 17 belegen ein außerordentlich großes Interesse der Mitarbeiter im Außendienst an Gesundheitschecks, im Vergleich zu den Mitarbeitern in der Zentrale.

	Häufigkeit	Gesamt	prozentualer Anteil
Arbeitsort			
Zentrale / Hauptverwaltung	269	436	61,7 %
ServiceCenter / Geschäftsstelle	216	284	76,1 %

Tabelle 17: Ergebnisse zu Item V. 8: „Ich würde an einem Gesundheitscheck teilnehmen: ..“, differenziert nach dem Arbeitsort der Befragungspersonen

Das Interesse an Gesundheitsuntersuchungen ist auch weitgehend von den inhaltlichen Aspekten abhängig, die im Rahmen des Gesundheitschecks angeboten werden. Auf die Teilfrage zu Item V.8, welche Angebote die Mitarbeiter interessieren, wurden vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Die Ergebnisse haben ergeben, dass sich die Mitarbeiter vor allem für die Aufstellung eines individuellen Gesundheitsplans und für individuelle Bewegungsanalysen interessieren. Die Ergebnisse sind in der folgend aufgeführten Abbildung 24 dargestellt.

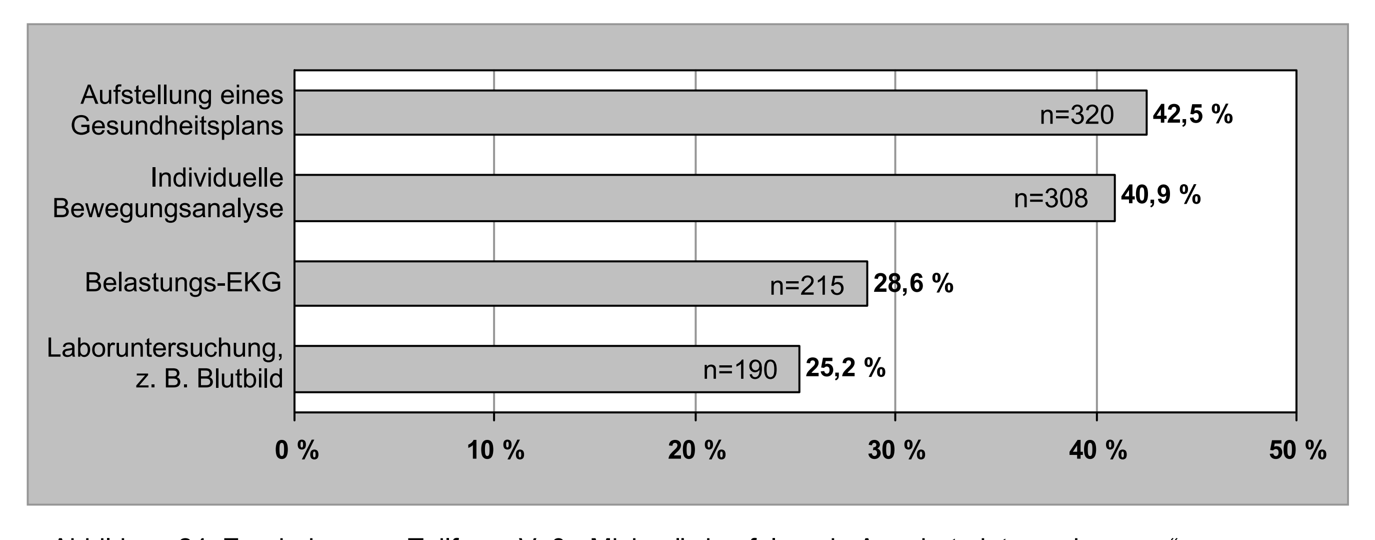


Abbildung 24: Ergebnisse zur Teilfrage V. 8: „Mich würden folgende Angebote interessieren: ...“ (Mehrfachantworten möglich, n=1.033)

Differenziert nach dem Geschlecht der Mitarbeiter kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich wesentlich mehr Frauen als Männer für die 'individuelle Bewegungsana-

lyse' interessieren. Mehr als die Hälfte der befragten Frauen (52,5 Prozent, n=168) und rund ein Drittel der Männer (n=139) haben ihr Interesse an der 'individuellen Bewegungsanalyse' bekundet.[87] Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Maßnahme 'Aufstellung eines individuellen Gesundheitsplanes' ab (Frauen: 47,5 Prozent, n=152; Männer: 38,9 Prozent, n=166).[88]

5.4.6 Abschließende Anmerkungen der befragten Mitarbeiter

Den Mitarbeitern wurde im Anschluss des Fragebogens die Möglichkeit gegeben, Anregungen, Verbesserungsvorschläge etc. zu dem Projekt bzw. dem Fragebogen niederzuschreiben.

Im Rahmen dieser Anmerkungen haben die befragten Mitarbeiter ihre Gedanken und Gefühle zur Thematik des Projektes ausgedrückt und sollen aus diesem Grund beispielhaft aufgezeigt werden:

- „Mitarbeiter, die 40 Jahre oder mehr gearbeitet haben, sollen den verdienten Ruhestand genießen. Ohne Abzüge bei der Rente.“ (Fragebogen 40, ähnlich 115, 197, 257, 496);
- „Mit 50 Jahren steht man voll im Berufsleben, deshalb ist 50 für mich keine Altersgruppe, die besondere Betreuung bedarf. Wie wäre es mit einem Programm für Ältere, wobei die Gruppe der "Älteren individuell der persönlichen Verfassung des Einzelnen zu bilden wäre.“ (Fragebogen 66);
- „50 plus ist ein Abbau von jungen Mitarbeitern. Durch, so glaube ich, einen erhöhten Krankenstand in diesem Alter, wäre die Arbeitsteilzeit sinnvoller. 50 plus haben Erfahrungen, die weitergegeben werden sollten - ob dies aber engagiert erfolgt, wage ich zu bezweifeln. In meinen Augen bringt dies für unser Unternehmen wenige Vorteile.“ (Fragebogen 111);
- „Ich wünsche mir, dass das Projekt 50 plus mit Leben gefüllt wird. Es sollte ein ehrliches Programm werden.“ (Fragebogen 114);
- „Wichtig ist, dass die Mitarbeiter die zu bewältigenden Aufgaben auch bewältigen können (Wissen und Zeit). Jeder muss seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden, damit durch Erfolgserlebnisse der tägliche Gang zur Arbeit Freude bereitet. Dieser Punkt wird leider, in vielen mir bekannten Fällen, nicht beachtet und die Mitarbeiter kommen mit Angst oder Furcht zur Arbeit oder lassen sich sogar wegen Überlastung, Depressionen etc. krankschreiben. Soweit darf es nicht kommen, hier sind auch die Führungskräfte mehr gefordert, sie müssen individuell erkennen, was ein Mitarbeiter zu leisten im Stande ist.“ (Fragebogen 136);

[87] Aufgrund der fehlenden Angabe zum Geschlecht konnte eine Nennung nicht zugeordnet werden.
[88] Aufgrund der fehlenden Angaben zum Geschlecht konnten zwei Nennungen nicht zugeordnet werden.

- „Momentan habe ich Zweifel, dass sich mein bisheriger Einsatz […] gelohnt hat. Viele Dinge im privaten Bereich habe ich über viele Jahre vernachlässigt. Das rächt sich natürlich jetzt, wo es einen Durchhänger im Beruf gibt. Schade, es hat immer soviel Spaß gemacht." (Fragebogen 147, ähnlich 165, 296);
- „Solange wir in der Gesellschaft, in Werbung und unsern Vorbildern einem Jugendwahn unterliegen und ältere Menschen im günstigsten Fall als senil belächeln, sonst nur als überflüssige Kostenfaktoren verachtet werden, haben wir nur die Chance uns unsichtbar zu machen. […] Erst wenn der alte Mensch als Konsument und Erfahrungsträger entdeckt wird, kann sich etwas ändern." (Fragebogen 182);
- „Ich halte 50 plus für den falschen Weg. Ältere länger arbeiten lassen, vermindert die Chance junger Kollegen, keine Perspektive, kein Geld, keine Familie, kein Nachwuchs." (Fragebogen 238, ähnlich 563, 569, 641, 692);
- „Ich hoffe, dass dieser Fragebogen nicht nur Verbesserungen für den Innendienst bringt. Auch der Außendienst hat ein Recht auf Gesundheitsförderung. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wo sich der Arbeitgeber an den Kosten oder Freistellung von bestimmten Zeiten beteiligen könnte." (Fragebogen 434, ähnlich 432, 461).

In den zurückerhaltenden Fragebögen haben die befragten Mitarbeiter zudem angemerkt, dass die Einbindung der Mitarbeiter in das Projekt positiv gesehen wird. „Ich finde es gut, dass bei so einer Maßnahme die Betroffenen auch einmal eingebunden werden." (Fragebogen Nr. 7). Des Weiteren haben die Mitarbeiter angemerkt, dass das Projekt sehr begrüßt wird. „Schön, dass es das Projekt 50 plus gibt." (Fragebogen Nr. 101). „Ich begrüße das Projekt." (Fragebogen Nr. 105). Ebenso waren Skepsis und Unverständnis gegenüber dem Projekt von den befragten Mitarbeitern geäußert worden. „Ich würde mich freuen, wenn dieser positive Ansatz konsequent weiter verfolgt wird, nicht aber irgendwann zu einem Instrument gegen Mitarbeiter 50 plus." (Fragebogen Nr. 26). „Für mich mit 54 ist bisher nicht klar geworden, was die Aktion 50 plus nun wirklich soll. Ich vergleiche mit Grossunternehmen gleicher Art, mit Bekannten gleichen Alters und habe mich auch BHW- intern zu 50 plus informiert. Ich komme einfach nicht dahinter! Will das Unternehmen zu 50 plus investieren oder sparen?" (Fragebogen Nr. 31).

5.4.7 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung, verbunden mit der hohen Rücklaufquote zeigen, dass die Mitarbeiter engagiert und daran interessiert sind, an der Neuorientierung der personalpolitischen Instrumente, die gezielter an ihre Bedürfnisse ausgerichtet werden, mitzuwirken.

Mittels der schriftlichen Befragung sollte einerseits geklärt werden, ob und inwieweit aus Sicht der Befragungspersonen Handlungsbedarf entlang der Themenfelder besteht und andererseits

- die Einstellung der älteren Mitarbeiter zu altersspezifischen und gesundheitsfördernden Maßnahmen,
- ihre psychischen und physischen Belastungen am Arbeitsplatz,
- die Einstellung zu ihrer Arbeit und Arbeitsumgebung, verbunden mit dem Arbeitsverhältnis zu jüngeren Mitarbeitern und Führungskräften,
- die Einschätzung zu ihren Fähigkeiten und Eigenschaften,
- die Erwartungen der weiteren beruflichen Entwicklungsperspektiven,
- die Bereitschaft zur Weitergabe ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten und
- ihre Einschätzung zum gesundheitlichen Befinden,

ermittelt werden.

Die Ergebnisse in dem Themenfeld Weiterbildung zeigen, dass den älteren Mitarbeitern die berufliche Weiterbildung wichtig ist. Sie haben sich während ihres Berufslebens auch außerhalb der Arbeitszeit, beispielsweise durch die Teilnahme an Volkshochschulkursen, zusätzliches Wissen angeeignet. Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten haben sie vorwiegend durch Erfahrungen im Rahmen der täglichen Arbeit gesammelt und durch von BHW veranlasste Weiterbildungsmaßnahmen erworben. Auf die Frage, ob Mitarbeiter über 50 Jahre besondere Weiterbildungsformen benötigen, hat erstaunlicherweise knapp die Hälfte der Befragten mit „nein“ geantwortet. Möglicherweise hätte die Frage spezifischer formuliert werden müssen, da die Bezeichnung „besondere“ Weiterbildungsformen eine negative Betrachtung bei den Mitarbeitern hervorgerufen hat. Neben einer anderen Formulierung hätten einige Beispiele, wie langsamere Vorgehensweise, kleinere Seminargruppen aufgezeigt werden müssen, um die Zielsetzung der Frage besser zu verdeutlichen. Die Erkenntnis, dass die gewählte Bezeichnung „besondere Formen der Weiterbildung für Mitarbeiter 50plus“ anders als beabsichtigt, von den befragten Personen wahrgenommen worden ist, kann auf die Anmerkung eines Mitarbeiters im Fragebogen zurückgeführt werden: „Wir sind ganz normale Mitarbeiter und brauchen keine besonderen Formen“.

In dem Themenfeld Wertschätzung konnten die Ergebnisse belegen, dass die mit dem Alter entwickelnden Fähigkeiten und Eigenschaften bei den Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Auf die Frage, welche Fähigkeiten bei den Mitarbeitern mit dem Alter zugenommen bzw. sich erst entwickelt haben, wurde vor allem das selbständige und zielgerichtete Arbeiten genannt, das wiederum auf Erfahrungen zurückgeführt werden kann. Die Mitarbeiter haben ebenso Eigenschaften aufgezeigt, von denen sie sich gegenüber Jüngeren unterscheiden, beispielsweise langsameres Arbeiten, nachlassende Belastungsfähigkeit und langsamere Informationsaufnahme.

Zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation haben die Mitarbeiter u. a. folgende Vorschläge dargelegt:

- weniger Zeitdruck bei der Arbeit,
- mehr Informationen über Veränderungen im eigenen Arbeitsumfeld,
- stärkere Mitwirkungen bei Entscheidungen und
- mehr Anerkennung durch die Führungskraft.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass sich etwa 42 Prozent der befragten Mitarbeiter bei den Karriere- und Entwicklungschancen aufgrund ihres Alters benachteiligt fühlen. Die Mitarbeiter haben angegeben, dass ihre Karriere- und Entwicklungschancen beispielsweise durch regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen, durch die Übertragung weiterer Aufgabenbereiche und/oder durch deren Integration in neue und andere Tätigkeitsfelder verbessert werden könnten.

Die Befragungsergebnisse in dem Themenfeld Führung belegen, dass der überwiegende Anteil der Mitarbeiter rechtzeitig in Lösungsprozesse einbezogen werden möchte. Etwa 45 Prozent der befragten Mitarbeiter (340 Personen) sind der Meinung, dass die Führungskraft ihre Erfahrungen stärker nutzen sollte, beispielsweise durch den Einsatz in Projekten und/oder bei fachlichen Fragen. Die Auswertungsergebnisse im Themenfeld Gesundheit zeigen u. a. das überwiegend als gut eingeschätzte körperliche Befinden der befragten Mitarbeiter. Eine weitere Erkenntnis ist, dass seitens der Außendienst-Mitarbeiter ein größeres Interesse an einem Gesundheitscheck und -programm besteht, als bei den Beschäftigten innerhalb der Zentrale. Zudem haben die Außendienst-Mitarbeiter in den Fragebögen mehrfach angemerkt, dass sie aufgrund der räumlichen Entfernung nicht an den Gesundheitskursen in der Zentrale teilnehmen können und stattdessen finanzielle Zuschüsse für Besuche in Fitness-Studios erhalten möchten.

5.5 Diskussion der Auswertungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen mit den Daten der schriftlichen Befragung verglichen und analysiert. Im Rahmen der Ergebnisdiskussion werden konkrete personalpolitische Maßnahmen aufgezeigt, die als Handlungsempfehlungen zu verstehen sind und zur Erreichung der Ziele des Projektes beitragen können. Ein weiterer Schwerpunkt dieses Themenabschnittes ist die Überprüfung der Hypothesen. Hierbei wird dargelegt, ob die Hypothesen bestätigt werden können oder ob sie aufgrund einer Falsifizierung verworfen werden müssen.

Themenfeld Weiterbildung

In den Workshops wurden von Mitarbeitern über 50 Jahre die Belastungssituationen zusammengetragen, die sie im täglichen Arbeitsprozess erfahren. Eine häufige Aussage, die dem Themenfeld Weiterbildung zugeordnet wurde, ist die geringe Beteiligung der Mitarbeiter an BHW-internen Weiterbildungen. Diese Angabe wurde in sechs von insgesamt neun Workshops in der Zentrale und in den drei stattgefundenen Außendienst-Workshops von den Mitarbeitern vorgenommen. In Folge der geringen Beteiligung an Weiterbildungen fällt den Mitarbeitern der Umgang mit dem Computer und den EDV-Programmen schwer. Die Mitarbeiter empfinden PC-Arbeit als Belastung im täglichen Arbeitsprozess. Diese Aussage wurde von den Experten, basierend auf ihren Beobachtungen und der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern, bestätigt. Die Experten haben zudem aufgeführt, dass es älteren Mitarbeitern schwer fällt, sich neues Wissen anzueignen.

Nach Meinung der Workshop-Teilnehmer sollten neben jüngeren ebenso älteren Mitarbeitern, regelmäßige Weiterbildungen angeboten werden. Weitere geänderte Rahmenbedingungen, die aus Sicht der Mitarbeiter über 50 Jahre zur Förderung ihrer Erfahrungen beitragen, ist die Früherkennung der Weiterbildungsbedarfe und das Angebot von Auffrischungsseminaren. In Anbetracht dieser Daten kann festgestellt werden, dass die Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert sind und die Bereitschaft haben, sich weiterzubilden. Dies wird durch die Ergebnisse der schriftlichen Befragung bestätigt. Diese ergab, dass 78,5 Prozent der befragten Mitarbeiter die berufliche Weiterbildung wichtig ist. Infolge der gewonnenen Erkenntnisse kann die Hypothese 1: „Den älteren Mitarbeitern ist die berufliche Weiterbildung wichtig. Sie möchten ihre fachlichen Kenntnisse durch regelmäßig stattfindende Weiterbildungen weiterentwickeln und neue Qualifikationen erwerben.“ bestätigt werden.

In neu zu installierende Entwicklungsgespräche, die in regelmäßigen zeitlichen Abständen zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter stattfinden, könnten die fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten vereinbart werden. Ein weiterer Verbesserungsvorschlag in den Workshops und Expertengesprächen ist das „Angebot von altersspezifischen Seminaren“. Die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung belegen hingegen nur geringes Interesse seitens der Mitarbeiter an altersspezifischen Seminaren. In Anbetracht dieser Ergebnisse muss daher die Hypothese 2 „Mitarbeiter, die 50 Jahre und älter sind, haben Interesse an altersspezifischen Seminaren“ zurückgewiesen werden, da sie nicht durchgängig belegt werden konnte. Wie bereits in der Zusammenfassung der Befragungsergebnisse (Kapitel 5.4.7) aufgezeigt, kann das geringe Interesse der Befragungspersonen auf die Formulierung der Frage im Fragebogen zurückgeführt werden. In sieben von insgesamt neuen Workshops in der Zentrale und in

zwei von insgesamt drei stattgefundenen Außendienst-Workshops wurde von den Mitarbeitern dargelegt, dass Weiterbildungen auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ausgerichtet werden sollten, beispielsweise durch Seminare in kleineren Gruppen und mehr Zeit für die Anwendung des Erlernten. In Anbetracht dessen ist es durchaus empfehlenswert, eine Pilot-Schulung durchzuführen, in der lernförderliche Maßnahmen Anwendung findet und an der ausschließlich nur Mitarbeiter über 50 Jahre teilnehmen.

Weitere geänderte Rahmenbedingungen, die dem Themenfeld Weiterbildung zugeordnet und in den Workshops und Expertengesprächen genannt wurden, sind Anwendungshandbücher, in denen Fachbegriffe, die vor allem den EDV-Bereich betreffen, verständlich beschrieben werden sowie die Sensibilisierung der jüngeren Trainer im Umgang mit älteren Seminarteilnehmern.

Themenfelder Wertschätzung / Führung

Im Rahmen der schriftlichen Befragung haben die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Kenntnisse eingeschätzt. Mittels der Befragungsergebnisse kann festgestellt werden, dass sich im Laufe des Lebens verschiedene Fähigkeiten und Eigenschaften verändern bzw. sich gar erst entwickeln. Mit dem Älterwerden nehmen insbesondere das Erfahrungswissen sowie das selbständige und zielgerichtete Arbeiten, die Teamfähigkeit und Loyalität bei den Befragungspersonen zu. Trotz der überwiegend positiven Einschätzung der Kompetenzen erfahren diese im Unternehmen kaum eine Wertschätzung und werden von den Kollegen sowie Führungskräften nur in einem geringen Maße anerkannt. Die Workshop-Teilnehmer empfinden die fehlende Anerkennung als Belastung im täglichen Arbeitsprozess. In diesem Zusammenhang wurden von den Mitarbeitern u. a. Unhöflichkeit, Unmenschlichkeit, Ignoranz und das nicht korrekte Verhalten der Führungskräfte genannt.

Interessant sind die Aussagen der Experten zur Einschätzung des Arbeitsverhältnisses zwischen älteren Mitarbeitern und ihren jüngeren Kollegen bzw. Führungskräften. Die Experten sind aufgrund ihrer Beobachtungen und Erfahrungen, die sie mit älteren Mitarbeitern im täglichen Arbeitsprozess gewonnen haben, zu dem Entschluss gekommen, dass das Arbeitsverhältnis zwischen den älteren Mitarbeitern und deren jüngeren Kollegen sowie den Führungskräften nicht als gut bezeichnet werden kann. Die Mitarbeiter selbst haben das Verhältnis sowohl zu jüngeren Kollegen wie auch zu ihrer jüngeren Führungskraft überwiegend als gut eingeschätzt.

In den Expertengesprächen wurde u. a. danach gefragt, was den älteren Mitarbeitern zunehmend schwerer fällt als früher. Anhand der Auswertungsergebnisse konnte fest-

gestellt werden, dass einige Experten keinen direkten Bezug auf die Frage, sondern vielmehr negative Zuschreibungen gegenüber den älteren Mitarbeitern vorgenommen haben. Sie argumentierten nach dem Ursachenprinzip und nannten u. a.:

- fehlende Eigenmotivation,
- berufliche Perspektiven werden nicht oder nicht mehr gesehen,
- Diskrepanzen im Arbeitsverhältnis zwischen Jung und Alt,
- fehlender Blick über den Tellerrand,
- vergangenheitsorientiert – am Bewährtem festhalten,
- nicht flexibel im internen Bewerbungsprozess,
- fehlende Akzeptanz jüngerer Führungskräfte,
- fehlende Einstellung zu betrieblichen Veränderungen,
- Arbeitsorganisation: Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden.

Diese Aussagen lassen mehrheitlich eine negative Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern durchblicken. In dieser Arbeit wurde dargestellt, dass das Führungskräfteverhalten sich im Wesentlichen auf die Zufriedenheit und Motivation der älteren Mitarbeiter auswirkt (siehe Kapitel 4.1.7). In Anbetracht der aufgezeigten negativen Assoziationen der Experten gegenüber älteren Mitarbeitern ist zu empfehlen, dass sich die Grundeinstellung zu dieser Mitarbeitergruppe bei BHW ändern muss. In diesem Zusammenhang nannten die Workshop-Teilnehmer „gelebte menschliche Unternehmenskultur“, verbunden mit mehr Freundlichkeit untereinander und mehr Gerechtigkeit. Die veränderten personalpolitischen Maßnahmen nützen nichts, wenn die Kollegen sowie die Führungskräfte und Geschäftsführung den älteren Mitarbeitern keinen Respekt, keine Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen. Die Hypothese 3: „Wenn ältere Mitarbeiter von Kollegen und Vorgesetzten, Anerkennung und Wertschätzung erfahren, dann sind sie motiviert, die beruflichen Aufgaben auszuüben“ kann in Folge der Angaben aus den Workshops durchaus bestätigt werden.

Die Workshop-Teilnehmer haben eine Vielzahl von Belastungen aufgezeigt, die auf das Verhalten der Führungskräfte zurückzuführen sind (siehe hierzu Kapitel 5.3.3). Dementsprechend müssen die Führungskräfte explizit im Umgang mit älteren Mitarbeitern geschult werden. Die Auswahl der Führungskräfte sollte neben den fachlichen auch nach sozialen Kriterien erfolgen. Im Vordergrund der sozialen Kompetenzen müssen Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis und Berücksichtigung des individuellen Leistungsvermögens stehen.

Ein weiterer Schwerpunkt bei einer Neuorientierung der Personalpolitik muss auf die Karriere- und Chancengleichheit aller Mitarbeiter im Unternehmen, unabhängig vom Alter, gelegt werden. Anhand der Ergebnisse der schriftlichen Befragung lassen mit dem Älterwerden der Mitarbeiter die Chancen auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bei BHW nach. Durch die Differenzierung nach Geschlecht und Beschäftigungsart wur-

de festgestellt, dass insbesondere die männlichen Beschäftigten und Mitarbeiter ohne Führungsposition der Meinung sind, dass die Karriere- und Entwicklungschancen nicht für alle Mitarbeiter, unabhängig vom Alter, gleich sind. Um ein positives Betriebsklima zu erreichen, ist es unabdinglich, allen Mitarbeitern die Möglichkeit auf berufliche und persönliche Weiterentwicklung einzuräumen.

Es darf hierbei nicht außer Betracht gelassen werden, dass in 2004 knapp die Hälfte der Belegschaft bei BHW älter als 45 Jahre alt war. Demzufolge wird in etwa 10 bis 20 Jahren diese Mitarbeitergruppe, darunter sehr erfahrene Mitarbeiter, die über betriebliches Wissen und wertvolle Erfahrungen verfügen, in den Ruhestand eintreten. Die Befragungsergebnisse belegen, dass die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter bislang nicht ausreichend von den Führungskräften genutzt werden. Mehr als 58 Prozent der befragten Mitarbeiter haben angegeben, dass sie in Projekte und betriebliche Problemlösungen eingebunden werden möchten. In Anbetracht dieser Erkenntnisse kann die Hypothese 4: „Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, die an der schriftlichen Befragung teilgenommen haben, möchten ihre Erfahrungen und Kenntnisse in Sonderprojekte einbringen, sie möchten von der Führungskraft mehr Verantwortung im Arbeitsprozess übertragen bekommen“ bestätigt werden. Die Ergebnisse der Befragung belegen, dass die Mitarbeiter ein Interesse haben, ihre Erfahrungen und Fähigkeiten weiterzugeben bzw. in Projekte einzubringen. Diese müssen jedoch durch die Führungskräfte abgerufen werden, damit die Potenziale und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter gezielt genutzt und gefördert werden.

Themenfeld Gesundheit

In den Workshops wurden Belastungssituationen von den Mitarbeitern zusammengetragen (siehe Kapitel 5.3.4), wie

- Konzentrationsschwäche bei der Arbeit,
- Rücken-, Gelenk- und Herzprobleme,
- Müdigkeit,
- nachlassende Merkfähigkeit und
- körperliches Durchhaltevermögen.

Diese Eigenschaften sind typische Symptome des Burnout-Syndroms. Burnout beschreibt einen Zustand, in dem die Betroffenen sich „ausgebrannt“ fühlen. Sie leiden unter körperlicher und emotionaler Erschöpfung. Dieser Zustand, der sich schleichend einstellt, ist meist Folge einer dauernden Anspannung und Anstrengung, vor allem dann wenn über lange Zeit die Anerkennung versagt wird und Erfolge ausbleiben. In Konse-

quenz sinkt die Leistungsfähigkeit und Motivation der Betroffenen.[89] Im Rahmen der schriftlichen Befragung nahm ein Mitarbeiter folgende Anmerkung vor, die ebenso dem Burnout zugeordnet werden kann: „Bis zu meinem 55. Lebensjahr war ich hoch motiviert und erledigte zwei Arbeitsplätze in Personalunion zur vollsten Zufriedenheit meines Vorgesetzten. Nach einer Umstrukturierung wurden meine Fähigkeiten nicht mehr anerkannt, die Motivation lies nach. Somit auch die Fitness; denn gesundheitliche Beschwerden traten in den Vordergrund“ (Fragebogens Nr. 296). Eine Maßnahme, die als Empfehlung aufgezeigt wird, um Burnout wirksam zu entgegnen, ist das Angebot von Anti-Stressprogrammen. In diesen Programmen lernen die Mitarbeiter den Umgang mit Stress und wie Energie für den Alltag gewonnen werden kann.

Eine weitere Empfehlung ist die aktive Gesundheitsförderung aller Mitarbeiter bei BHW. Die Mitarbeiter aus dem Außendienst haben in den Fragebögen häufig angemerkt, dass sich die im Fragebogen aufgezeigten spezifischen Gesundheitschecks und -programme lediglich auf die Mitarbeiter in der Zentrale beziehen und sie hierbei außen vor bleiben. „Alle Angebote beziehen sich eigentlich nur auf Mitarbeiter aus Hameln. Was ist mit denen 50 plus aus Kiel oder München? Darüber sollte man mal nachdenken.“ (Fragebogen Nr. 70). Die gesamte Belegschaft muss in die betriebliche Gesundheitsförderung einbezogen werden. Hierbei dürfen die Außendienst-Mitarbeiter nicht außen vor bleiben. Aufgrund der räumlichen Entfernung ist es nicht möglich, sie in Gesundheitsmaßnahmen einzubeziehen, die in der Zentrale bei BHW stattfinden. Vielmehr muss die Eigenaktivität der Beschäftigten gefördert werden, indem z. B. den Außendienst-Mitarbeitern gesonderte Konditionen bei einer Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio angeboten wird. Dies kann durch Kooperationen mit überregionalen Anbietern im Fitnessbereich erfolgen. Des Weiteren könnten in den 20 bestehenden Gebietsdirektionen, die bundesweit auf drei Vertriebsbereiche verteilt sind, abwechselnd regelmäßige Rückenschulen, Ernährungsberatungen, Entspannungsübungen, etc. für die Mitarbeiter angeboten werden.

Die Befragungsergebnisse belegen ein außerordentlich großes Interesse dieser Mitarbeitergruppe an betrieblichen Gesundheitschecks. Mehr als 76 Prozent der Befragungspersonen, die im Außendienst beruflich tätig sind, haben im Fragebogen ihr Interesse an Gesundheitsuntersuchungen signalisiert (Zentrale: 62 Prozent). In Anbetracht dieser Erkenntnis, kann die Hypothese 6: „Die Außendienst-Mitarbeiter haben größeres Interesse an gesundheitsfördernden Maßnahmen als Mitarbeiter, die in der Zentrale bei BHW beruflich tätig sind.“ bestätigt werden.

[89] Nähere Informationen zu Burnout unter http://www.erschoepfungszustand.de/burnout (am 16.05.2006).

Interessant ist, dass die Mitarbeiter im Außendienst großes Interesse zeigen, an Gesundheitskursen und -programmen teilzunehmen. Dieses Interesse kann nicht darauf zurückgeführt werden, dass sie ihr körperliches Wohlbefinden schlecht einschätzen, eher im Gegenteil. Mehr als 72 Prozent der Außendienst-Mitarbeiter haben ihr körperliches Befinden als sehr gut bzw. eher gut eingeschätzt (Zentrale: 53,4 Prozent). Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass sie sich außerhalb der Arbeitszeit körperlich fit halten und/oder ihre Freizeit so gestalten, dass sie ihr Wohlbefinden aufrecht erhalten können, auch ohne die von BHW organisierten Gesundheitsmaßnahmen. Die Befragungsergebnisse zur Einschätzung des körperlichen Befindens belegen zudem, dass

- rund 26 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsposition ihr körperliches Befinden als sehr gut und 45 Prozent eher gut eingeschätzt haben,
- etwa 20 Prozent der Führungskräfte ihren körperlichen Gesundheitszustand als sehr gut und 40 Prozent eher gut eingeschätzt haben.

Dementsprechend kann die Hypothese 5 bestätigt werden. Diese Hypothese wurde wie folgt formuliert: „Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung schätzen ihr körperliches Befinden als überwiegend gut ein. Der Anteil der Führungskräfte, die ihren körperlichen Gesundheitszustand als sehr gut bzw. gut eingeschätzt haben, ist geringer, als der Anteil der Mitarbeiter ohne Führungsposition."

Themenfeld Arbeitsorganisation / -gestaltung

Die individuelle Arbeitszeitgestaltung wurde in sieben von insgesamt neun Workshops in der Zentrale und in zwei von den drei Außendienst-Workshops als verbesserte Arbeitsorganisation und -gestaltung genannt. In den Workshops und der schriftlichen Befragung wurden von den Mitarbeitern zahlreiche Lösungsansätze zur individuellen Arbeitszeit- und Pausengestaltung aufgezeigt, z. B.

- zusätzliche Urlaubstage für Ältere,
- Tausch: 13. Monatsgehalt gegen Urlaub,
- stufenweise Verringerung der Arbeitszeit mit zunehmendem Alter des Beschäftigten,
- ab einem bestimmten Alter (z. B. ab 58 Jahren) degressive Arbeitszeit gewähren, evtl. durch Gewährung von Blockfreizeiten / Zusatzurlaub (Fragebogen Nr. 50),
- ab 55 Jahren den Ausstieg aus der Schichtarbeit ermöglichen und daran anschließend Einsatz in der Abteilung (Fragebogen Nr. 88).

Die Auswertung der schriftlichen Befragung ergab, dass die Mitarbeiter das Themenfeld Arbeitsorganisation / -gestaltung im Fragebogen erwartet haben, wozu die Arbeitszeitgestaltung und Altersteilzeitregelungen gehören. Erstaunlicherweise hatte das Personalmanagement bei BHW zu Beginn des Projektes in diesem Themenfeld keinen Hand-

lungsbedarf gesehen. In den Fragebögen wurden von den Mitarbeitern zahlreiche Anmerkungen vorgenommen, beispielsweise „Warum enthält der Fragebogen keine Ansätze zum Thema Arbeitszeitregelungen und Altersteilzeitmodelle?“ (Fragebogen Nr. 55). „[…] Eigentliche Themen fehlen: Arbeitszeitverkürzung, Rücksichtnahme, Arbeitsverdichtung.“ (Fragebogen Nr. 587). „Es fehlen Fragen / Lösungen in Richtung Belastungsminderung durch mehr Freizeit / Urlaub. Vorbereitung auf den Ruhestand.“ (Fragebogen Nr. 401).

Insgesamt betrachtet haben die Untersuchungsergebnisse gezeigt, wie wichtig es ist, die „betroffenen“ Mitarbeiter aktiv in das Projekt einzubinden. Denn sie können am besten ihre Bedürfnisse, Belastungen und Erfolgsfaktoren der täglichen Arbeit beschreiben bzw. zusammentragen und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation machen. Angesichts der persönlichen Einschätzung und zahlreichen Anregungen konnten konkrete Handlungsmaßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet und entwickelt werden.

6 Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels

Nach der Datenanalyse und -auswertung der empirischen Untersuchung wurden die Handlungsansätze bzw. Vorschläge, die von den Experten und älteren Mitarbeitern genannt wurden sind, entlang der Themenfelder aufgelistet und mit Vertretern des Personalmanagements und des Betriebsrates auf ihre Realisierbarkeit überprüft, diskutiert, ergänzt und überarbeitet. Daraus folgend entstand eine Vielfalt an Maßnahmen, die in drei Planungshorizonte eingeteilt wurden, kurz-, mittel- und langfristig. Die Umsetzung der kurzfristig angelegten Maßnahmen erfolgte im Jahr 2005. Die mittelfristig ausgerichteten Maßnahmen werden voraussichtlich in 2006 und die langfristig angelegten Instrumente in 2007 umgesetzt.

In den folgenden Themenabschnitten werden die entwickelten Instrumente vorgestellt und bereits umgesetzte Maßnahmen entlang der Handlungsfelder Personalentwicklung, Führung, Arbeitsorganisation/-gestaltung und Gesundheit detailliert beschrieben. Die Umbenennung des Themenfeldes 'Weiterbildung' wurde deshalb vorgenommen, weil sich das personalpolitische Instrument 'Personalentwicklung' sowohl auf die persönliche wie auch auf die fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter bezieht, angefangen von der Laufbahngestaltung über das Mitarbeitergespräch bis hin zur beruflichen Neuorientierung der Mitarbeiter. In den folgenden Themenabschnitten wird auf das Themenfeld 'Wertschätzung' nicht näher eingegangen, da die Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter in dem Themenfeld Führung enthalten ist. Durch die Umsetzung der Maßnahmen ist für die Mitarbeiter ersichtlich, dass die Personalpolitik bei BHW neu ausgerichtet wird und etablierte Instrumente zielorientiert eingesetzt werden.

6.1 Handlungsfeld Personalentwicklung

In der nachfolgend aufgeführten Übersicht (siehe Tabelle 18 auf Seite 173) sind die entwickelten Instrumente ersichtlich, die dem Handlungsfeld 'Personalentwicklung' zugeordnet wurden.

Maßnahmen		Umsetzung
1. Durchführung von Reflexionsworkshops		2005 bis 2007
in 2005	Pilot-Reflexionsworkshops für 25 Mitarbeiter	
ab 2006	Reflexionsworkshops für alle Mitarbeiter zwischen 50 und 55 Jahren auf Basis der Erfahrungen aus den Pilot-Workshops	
ab 2007	Einmal jährlich stattfindender Reflexionsworkshop für alle Mitarbeiter, die in dem jeweiligen Jahr das 50. Lebensjahr vollenden	
2. Aufhebung der Altersgrenze beim Mitarbeitergespräch		2005
3. Durchführung von altersspezifischen Schulungen		2005 bis 2006
in 2005	Optimierung der SAP-Schulungen unter Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter	
ab 2006	EDV-Schulungen in langsamer Darstellung und kleineren Gruppen für Mitarbeiter ab 50 Jahre	
4. Förderung der freiwilligen beruflichen Weiterbildung von Mitarbeitern über 50 Jahre		2006
5. Implementierung einer berufsphasenorientierten Personalentwicklungs-systematik		2006
6. Persönliche Entwicklungsplanung der Mitarbeiter über 50 Jahre durch systematische Begleitung		2006 bis 2007
7. Systematische Erfassung fachlicher und verhaltensbezogener Kompetenzen der Mitarbeiter		2006

Tabelle 18: Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Handlungsfeld 'Personalentwicklung' (in Anlehnung an BHW-Projektunterlagen „50plus)

Nachfolgend werden die inhaltlichen Aspekte der verschiedenen Maßnahmen dargestellt und die Ergebnisse der Evaluation dokumentiert.

Durchführung von Reflexionsworkshops

Die Reflexionsworkshops sind ein Instrument, mit dem ältere Mitarbeiter einen Blick auf ihre derzeitige und künftige Berufs- und Lebensphase erwirken können, um sich anschließend mit ihren beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten auseinander zu setzen. Am Ende des Reflexionsworkshops erarbeitet jeder Teilnehmer für sich erste konkrete Schritte, die er kurz-, mittel- und langfristig umsetzen möchte.

Die zweitägigen Pilot-Veranstaltungen, bezeichnet als „Meine dritte Berufsphase: Erfolgreich arbeiten – erfüllt leben!“, fanden in dem Zeitraum von Mai bis Juni 2005 au-

ßerhalb von BHW statt. Sie wurden erstmals als Pilot-Workshops mit Mitarbeitern, durchgeführt, die über ein zufallsgesteuertes Auswahlverfahren ausgewählt wurden. In Anbetracht der interaktiv angelegten Ausrichtung wurde die Teilnehmerzahl pro Veranstaltung auf maximal 13 Personen begrenzt. An den Workshops haben neben Führungskräften auch Mitarbeiter ohne Führungsposition teilgenommen. Des Weiteren wurden Beschäftigte aus der Zentrale sowie Mitarbeiter aus dem Außendienst berücksichtigt. Die Moderation der zwei Pilot-Veranstaltungen wurde von einer externen Personal- und Management-Beraterin übernommen. Die Fortführung der Workshops ist durch firmeninterne Trainer geplant.

Nach der Begrüßung und einer kurzen Erläuterung über den Ablauf und die Inhalte des Workshops, haben die Teilnehmer im Rahmen der Vorstellungsrunde ihre Erwartungen an den Workshop geäußert. Diese Herangehensweise wurde gewählt, damit die Teilnehmer ihre Gedanken in das „Hier und Jetzt" holen und um gleichzeitig Hinweise auf besondere Erwartungshaltungen gegenüber dem Workshop zu bekommen. Einige Mitarbeiter haben die Erwartung geäußert, dass sie

- ihre beruflichen Erfahrungen mit Kollegen austauschen sowie
- Informationen und Anregungen bekommen möchten, wie sie ihre Leistungskraft durch eine bewusste und aktive Lebensweise erhalten,
- ihre geistigen Fähigkeiten fördern und
- wie sie eine neue Aufgabe im bisherigen Arbeitsbereich wahrnehmen können.[90]

Insgesamt betrachtet konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich vor Beginn der Veranstaltung kaum jemand Gedanken über die Erwartungen des Workshops gemacht hat, sie waren „vielmehr auf den Workshop gespannt".

Die erste Aufgabe im Rahmen des Workshops und damit als Einstieg in die Thematik zu verstehen bestand darin, dass die Teilnehmer in Form von Kleingruppen verschiedene Merkmale des Älterwerdens zusammentragen mussten. Aus den Ergebnissen der Aufgabenstellung sind die nachfolgend aufgeführten Assoziationen:

- Älterwerden ist wie ein reifer Wein, weil reifer Wein teuer, gehaltsvoll und wertvoll ist,
- Ich bin so alt, wie ich mich fühle,
- Lebenserfahrungen, wie Menschenkenntnis, Wissensschatz, Routine im Beruf, Gelassenheit,
- psychische und finanzielle Sicherheit,
- mehr Verantwortung,
- Pflichtbewusstsein sowie
- mehr Freiraum und
- Gestaltungsmöglichkeiten.

[90] Die Aussagen der Teilnehmer wurden verschiedenen Kategorien zugeordnet, in denen sich die Angaben der Mitarbeiter in knapper, nur auf den Inhalt beschränkter Form wieder finden.

Im nächsten Schritt setzten sich die Teilnehmer mit den eigenen Fähigkeiten, Interessen und Wünschen auseinander. In Form von Gruppen, bestehend aus vier bis fünf Mitarbeitern, haben sie ihre Stärken und Fähigkeiten reflektiert. Anschließend erfolgte eine Einteilung in Gruppen, um sich gemeinsam über Stärken und Schwächen vertieft auszutauschen. Im Vordergrund stand hierbei der Erfahrungsaustausch über das bisherige und die Erwartung an das künftige Berufsleben sowie der Abgleich des Eigen- und Fremdbildes.

Im Fokus des Workshops stand eine weitere Thematik, die „Balance von Arbeit und Leben". Im ersten Schritt listeten die Teilnehmer die Reize auf, die bei ihnen zum Stress führen. Anschließend haben sie in Form von Gruppenarbeiten verschiedene Ideen und Vorschläge erarbeitet, die zur Stressbewältigung und -vorbeugung beitragen können.

Abschließend hat jeder für sich die eigenen Vorhaben für die dritte Berufs- und Lebensphase[91] in einem Maßnahmenplan schriftlich festgehalten. Im Rahmen der Maßnahmenplanung konnte sich auf verschiedene Fragen, die von der Moderatorin vorgegeben und lediglich als Hilfestellung zu betrachten waren, bezogen werden:

- Was verbessert meine derzeitige Situation?
- Was habe ich noch nicht?
- Was ist für mich angenehm und wertvoll?
- Mein Wunsch an die Zukunft?

Nachdem die Vorhaben konkret und positiv formuliert wurden, haben die Teilnehmer die Reihenfolge und den Zeitrahmen für die Umsetzung festgesetzt. Abschließend haben sie den Maßnahmenplan kopiert, in einen Briefumschlag gesteckt und selbst zugeklebt. Der Briefumschlag wurde von den Teilnehmern mit dem Datum und eigenem Namen versehen. Nach etwa einem Jahr wird dieser Brief ungeöffnet mit der Hauspost dem Teilnehmer zugestellt. Das Original konnte jeder Mitarbeiter selbst mitnehmen, um während des voraus geplanten Jahres die Aktivitäten zu überwachen bzw. zu kontrollieren.

Die Evaluation der Pilot-Reflexionsworkshops erfolgte mittels zweier Fragebögen. Der erste Fragebogen wurde vor Beginn der Veranstaltung, der zweite direkt im Anschluss von den Teilnehmern ausgefüllt. Vor Beginn des Pilot-Reflexionsworkshops wurde an die Teilnehmer ein standardisierter Fragebogen, bestehend aus sieben geschlossenen und zwei offenen Fragestellungen, verteilt. Dieser Fragebogen wurde deshalb eingesetzt, um die Einstellungen der Teilnehmer für diese Veranstaltung zu analysieren.

[91] Die dritte Berufsphase bezieht sich im Sinne dieses Pilot-Workshops auf Mitarbeiter, die 50 Jahre und ältere sind.

Die Auswertung der demographischen Daten zu Geschlecht und Alter (Item 1) ergab, dass 13 weibliche und 12 männliche Mitarbeiter an den Pilot-Veranstaltungen teilgenommen haben. Von den insgesamt 25 Teilnehmern waren 15 Personen in dem Alter zwischen 50 und 54 Jahren und 10 Personen älter als 55 Jahre alt.

Die Ergebnisse der Frage „Ich finde es gut, dass ich in das Projekt 50plus eingebunden werde und die Möglichkeit bekomme, an einem Workshop mitzuwirken" belegen ein außerordentlich hohes Engagement der Mitarbeiter. Es haben 80 Prozent der Workshop-Teilnehmer (20 Personen) auf diese Frage mit 'trifft voll zu' bzw. 'trifft eher zu' geantwortet. Lediglich 5 Teilnehmer haben die Angabe 'teils, teils' vorgenommen. Eine weitere Frage, inwieweit sich die Mitarbeiter bereits mit Blick auf ihre dritte Berufsphase mit den Auswirkungen geänderter Rahmenbedingungen, z. B. längere Lebensarbeitszeit beschäftigt haben (Item 4), wurde wie folgt von den Teilnehmern beantwortet:

	Häufigkeit	Prozent
trifft voll zu	7	28 %
trifft eher zu	8	32 %
teils, teils	7	28 %
trifft eher nicht zu	1	4 %
trifft überhaupt nicht zu	2	8 %
	25	100,0 %

Tabelle 19: Ergebnisse zu Item 4: „Ich habe mich bereits mit Blick auf meine dritte Berufsphase (ab dem 50. Lebensjahr) mit den Auswirkungen geänderter Rahmenbedingungen, z. B. längere Lebensarbeitszeit, auseinandergesetzt."

Die Workshop-Teilnehmer sind bereits mit den Änderungen der gesetzlichen und tariflichen Rahmenbedingungen z. B. längere Lebensarbeitszeit vertraut, dass haben 60 Prozent der Teilnehmer angegeben. Lediglich 12 Prozent der Teilnehmer (3 Mitarbeiter) haben sich bisher eher nicht bzw. überhaupt nicht mit den geänderten Rahmenbedingungen auseinandergesetzt.

Die Differenzierung nach Geschlecht zeigt auf, dass sich sowohl die weiblichen wie auch die männlichen Mitarbeiter gleichermaßen mit den Auswirkungen geänderter Rahmenbedingungen auseinandergesetzt haben. Die 15 Personen, die die Antwort 'trifft voll zu' bzw. 'trifft eher zu' angegeben haben, setzen sich aus 8 Frauen (61,5 Prozent) und 7 Männern (58,3 Prozent) zusammen. Eine Differenzierung nach dem Alter lässt keine signifikanten Unterschiede erkennen. Jeweils 60 Prozent der Teilnehmer in dem Alter zwischen 50 und 54 Jahren (9 von 15 Mitarbeitern) und in dem Alter 55 Jahre und

älter (6 von 10 Mitarbeitern) haben sich bereits mit den Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen auseinandergesetzt.

Im Rahmen einer offenen Frage haben die Mitarbeiter ihre Erwartungen an den Workshop geäußert (Item 5). Die Erwartungen, die genannt und nicht bereits auf Seite 174 aufgeführt wurden, sind Ideenfindung für den beruflichen Alltag zum Erhalt und zur Förderung der Motivation sowie Anregungen für persönliche Weiterentwicklung, Aufzeigen beruflicher Perspektiven und verbessertes Freizeitmanagement.

Aus den Ergebnissen des Fragebogens geht zudem hervor, dass lediglich 8 Teilnehmer, d.h. 32 Prozent, für ihre weitere Berufs- und Lebensphase noch Entwicklungsmöglichkeiten sehen (Item 6). Die Differenzierung der Angaben nach Geschlecht zeigt, dass am ehesten die weiblichen Teilnehmer für sich noch berufliche und private Entwicklungsmöglichkeiten sehen, bezogen auf die Antwortmöglichkeiten 'trifft voll zu' und 'trifft eher zu' (Frauen: 46 Prozent, Männer: 17 Prozent).

	weiblich		**männlich**	
	50 bis 54 Jahre	älter als 55 Jahre	50 bis 54 Jahre	älter als 55 Jahre
trifft voll zu	3	0	1	1
trifft eher zu	1	2	0	0
teils, teils	4	1	2	2
trifft eher nicht zu	1	1	3	3
	n=9	n=4	n=6	n=6

Tabelle 20: Ergebnisse zu Item 6: „Für meine dritte Berufs- und Lebensphase sehe ich noch (viele) Entwicklungsmöglichkeiten.“, differenziert nach Geschlecht und Alter

Die resignative Haltung der Männer zu beruflichen und privaten Entwicklungsmöglichkeiten kann an dieser Stelle nicht erklärt und muss im Rahmen des Projektes „50plus“ weitergehend untersucht werden. Das Ergebnis, dass 68 Prozent der Workshop-Teilnehmer (17 von insgesamt 25 Mitarbeitern) für sich nur teilweise bzw. eher keine Chancen für ihre berufliche und private Entwicklung sehen, kann gegebenenfalls damit begründet werden, dass ihre Erwartungshaltung aufgrund negativer Erfahrungen möglicherweise sehr gering ist.

Wenn die Workshop-Teilnehmer Bilanz über die bisherige Zeit bei BHW ziehen, fällt ihnen sofort Folgendes ein (Item 9):

- habe bisher gern bei BHW gearbeitet,
- habe viel Spaß an selbständiger Arbeit,
- kann Verantwortung übernehmen,
- kann konstruktiv sein,

- aus Krisen lernen,
- verpasste Chancen,
- viel Arbeit, große Belastung,
- Veränderungen bei BHW wirken sich (negativ) auf die Mitarbeiter aus, der Umgang miteinander war früher einfacher,
- Leistung wird nicht honoriert.

Nach Abschluss des Pilot-Reflexionsworkshops wurde ein weiterer standardisierter Fragebogen, bestehend aus 12 geschlossenen und 4 offenen Fragestellungen von den Teilnehmern des Reflexionsworkshops ausgefüllt. Auf die Frage, ob der Workshop den Vorstellungen bzw. Erwartungen der Teilnehmer entsprach (Item 2), haben 9 Teilnehmer 'teils, teils' angegeben. Nur 7 Teilnehmer waren mit dem Verlauf des Workshops zufrieden. 9 Mitarbeiter (36 Prozent) hatten dagegen andere Vorstellungen bzw. Erwartungen.

Durch die Teilnahme an dem Workshop haben dennoch 11 Mitarbeiter (44 Prozent) für sich neue Entwicklungsmöglichkeiten erkannt (Item 4), weitere 11 nur teilweise, sowie 3 Teilnehmer konnten eher keine neuen Entwicklungsperspektiven erkennen. Bei der geschlechtsspezifischen Differenzierung ergaben sich kaum Unterschiede. Ebenso gibt es keine signifikanten Unterschiede bei der Differenzierung nach dem Alter. Die Angaben sind in der Tabelle 21 dargestellt.

	weiblich		**männlich**	
	50 bis 54 Jahre	älter als 55 Jahre	50 bis 54 Jahre	älter als 55 Jahre
trifft voll zu	2	0	0	0
trifft eher zu	3	1	2	3
teils, teils	3	2	4	2
trifft eher nicht zu	2	0	0	1
	n=10	n=3	n=6	n=6

Tabelle 21: Ergebnisse zu Item 4: „Durch den Workshop habe ich für mich neue Entwicklungsmöglichkeiten erkannt.“, differenziert nach Geschlecht

Auf die offene Frage, welche Erkenntnisse die Mitarbeiter aus dem Workshop gewonnen haben, wurde von den Teilnehmern niedergeschrieben (Item 5):

- Ziele und Visionen erreicht zu haben,
- Wohlfühlbalance,
- Stressbewältigung, Balance und Genießen,
- ruhiger und gelassener zu werden,
- Bequemlichkeit aufgeben, neue Ziele setzen und Selbstdisziplin üben.

Die Mitarbeiter haben zudem durch die Teilnahme an dem Workshop „viele positiv eingestellte Kollegen kennen gelernt“.

Ein zentraler Aspekt in dem Pilot-Reflexionsworkshop war, dass die Mitarbeiter bislang möglicherweise unerkannte Handlungsspielräume wahrnehmen, die sowohl den beruflichen wie auch privaten Bereich betreffen. Auf die Frage, worauf sich die gewonnen Erkenntnisse beziehen (Item 6), haben

- 5 Teilnehmer den privaten Bereich (20 Prozent),
- 2 Personen den beruflichen Bereich (8 Prozent) und
- 17 Teilnehmer beide Bereiche sowohl den privaten wie auch beruflichen Bereich (68 Prozent)

angegeben. 1 Teilnehmer hat hierzu keine Angabe gemacht.

Die Einschätzung der Mitarbeiter zur Vorgehensweise und inhaltlichen Gestaltung der Pilot-Veranstaltung sollen Aufschluss darüber geben, ob und welche Änderungen in dem nächst geplanten Workshop vorgenommen werden müssen (Item 11). Rund ein Viertel der Workshop-Teilnehmer war mit der praxisgerechten Vermittlung und ein Drittel mit der Darstellung zufrieden. Die Ergebnisse zur Frage, was die Mitarbeiter an dem Reflexionsworkshop gut fanden, sind in der Abbildung 25 dargestellt.

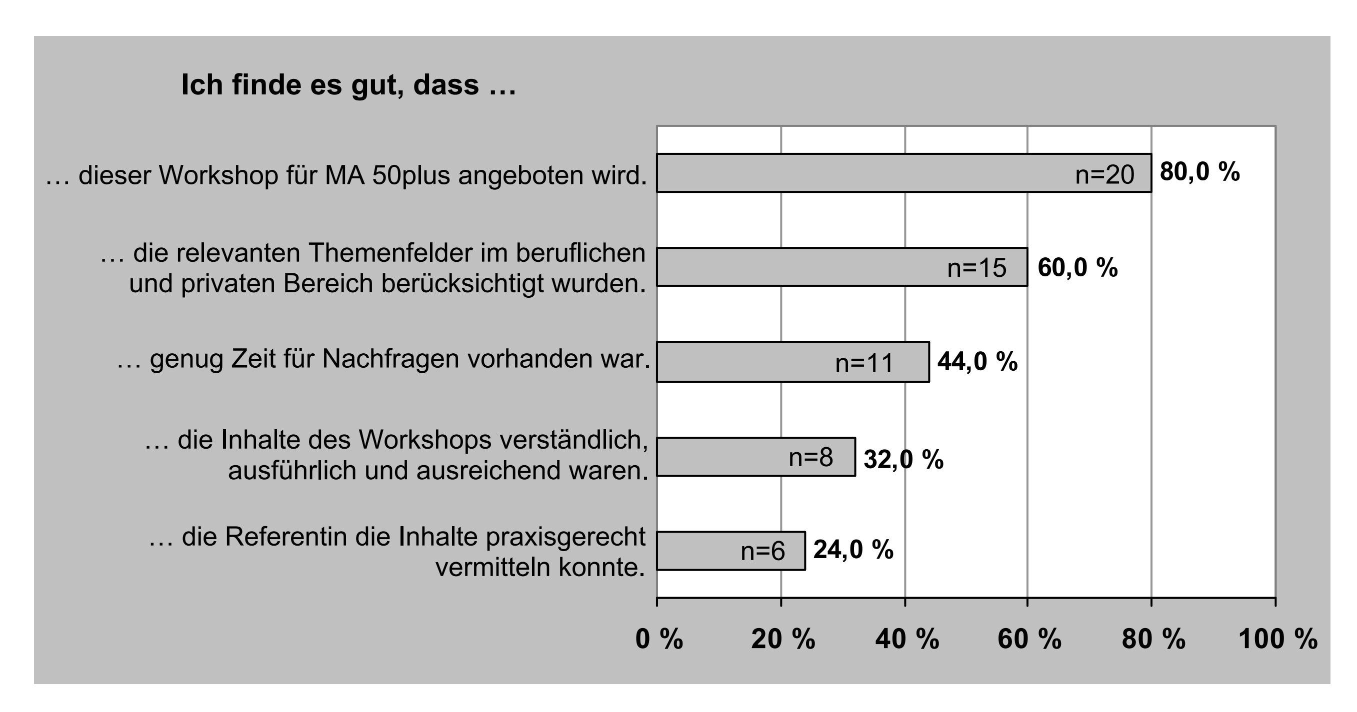


Abbildung 25: Einschätzung der Teilnehmer zum Verlauf des Workshops (Mehrfachnennung möglich, n=60)

Die schriftlich festgehaltenen Handlungsschritte beabsichtigen 75 Prozent der Workshop-Teilnehmer (18 Personen) umzusetzen (Item 7). Knapp ein Viertel der Teilnehmer (6 Mitarbeiter) werden die erarbeiteten Schritte teilweise und 1 Mitarbeiter eher nicht

umsetzen. Des Weiteren wurde nachgefragt, ob die Mitarbeiter die erzielten Veränderungen auch langfristig aufrechterhalten können. Die Ergebnisse belegen, dass lediglich 30 Prozent der Workshop-Teilnehmer (8 Personen) glauben, dass sie die erzielten Veränderungen auch langfristig aufrechterhalten können. Rund 45 Prozent der Teilnehmer (11 Mitarbeiter) werden teilweise und 4 Mitarbeiter eher nicht bzw. überhaupt nicht die erzielten Veränderungen langfristig aufrechterhalten.

Nur 9 Mitarbeiter möchten die berufsbezogenen Erkenntnisse bzw. schriftlich festgehaltenen beruflichen Maßnahmen im Rahmen des Mitarbeitergespräches mit ihrer Führungskraft besprechen (Item 13). Dieses Ergebnis ist möglicherweise darauf zurück zu führen, dass nur 11 Personen durch die Teilnahme an dem Reflexionsworkshop für sich Entwicklungsmöglichkeiten erkannt haben (siehe hierzu die Ergebnisse in Tabelle 21 auf S. 178).

Mitarbeitergespräch zur Klärung beruflicher Entwicklungsperspektiven

Bei BHW findet einmal jährlich das Mitarbeitergespräch im Zeitraum Juni bis September statt. Dieses Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird bei BHW seit 1997 in der Zentrale und seit 1998 im Außendienst durchgeführt. Im März 2001 hatte der Vorstand bei BHW beschlossen, dass für Mitarbeiter, die das 60. Lebensjahr vollendet haben, kein Mitarbeitergespräch mehr angesetzt wird. In der Vorstandssitzung vom 12. März 2001 wurde außerdem beschlossen, dass Mitarbeiter, bei denen bereits feststeht, dass sie innerhalb der kommenden drei Jahre das Unternehmen verlassen, auf das Mitarbeitergespräch verzichten können. Diese Entscheidungen des Vorstandes basierten auf der Annahme, dass diese Mitarbeitergruppe eindeutige Hinweise gegeben habe, dass kein Interesse mehr an der Durchführung eines Mitarbeitergespräches bestehe.

In 2005 wurde das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch wiederum auf die über 60-jährigen BHW-Mitarbeiter erweitert. Diese Maßnahme wurde aufgrund der Vorschläge aus den Workshops und Expertengesprächen umgesetzt. Angesichts dieser Neuregelung konnten im Jahr 2005 mehr als 70 BHW-Mitarbeiter, die das 60. Lebensjahr bereits vollendet hatten, an einem Mitarbeitergespräch teilnehmen.[92]

[92] Im Jahr 2004 waren 84 Mitarbeiter in dem Alter zwischen 60 und unter 65 Jahre bei BHW beschäftigt (in Anlehnung an BHW-Projektunterlagen „50plus“).

Altersspezifische Schulungen

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus den Workshops und Expertengesprächen, dass Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Aufbau und Inhalt so zu gestalten seien, dass sie den Bedürfnissen der älteren Mitarbeiter entsprechen, wurde ein bereits bestehendes Schulungsangebot optimiert. Bei BHW fanden im ersten Halbjahr 2005 erstmalig SAP-Schulungen statt, in denen spezifische Übungselemente sowie mehr Zeit für Übungsaufgaben und Nachfragen Berücksichtigung fanden. Eine weitere Besonderheit war die altershomogene und altersgemischte Teilnehmerzusammensetzung in den Schulungen.

Die Akzeptanz und die Einstellung der Mitarbeiter zur Vorgehensweise und inhaltlichen Gestaltung der Veranstaltung finden sich in den Fragebögen wieder, die nach Beendigung der Schulung an die Teilnehmer ausgeteilt wurden. Die Auswertung der Daten erfolgte anonym. Durch die Angabe der Altersgruppen „unter 50 Jahre" und „über 50 Jahre" sowie durch die Zuordnung der Mitarbeiter in altersgemischte und altershomogene Schulungsgruppen können Korrelationen zu den Antworten gebildet und dadurch Zusammenhänge zu den Einschätzungen der jeweiligen Teilnehmergruppe festgestellt werden.

In der Tabelle 22 ist die Zusammensetzung der Schulungen aufgezeigt, die sowohl altershomogen wie auch -heterogen erfolgten.

	Altersgruppe		
	unter 50 Jahre	50 Jahre und älter	Gesamt
altershomogene Schulungsgruppe	-	14	14
altersgemischte Schulungsgruppe	16	15	31
Gesamt	16	29	45

Tabelle 22: Altersgruppe der Schulungsteilnehmer

Bei der Planung und Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen wurde großer Wert darauf gelegt, dass altershomogene Schulungen bestehend aus Mitarbeitern über 50 Jahre gebildet wurden. Mehr als 93 Prozent der Teilnehmer über 50 Jahre (27 Mitarbeiter) und knapp 88 Prozent der Teilnehmer unter 50 Jahre (14 Personen) haben die Zusammensetzung der Schulungsgruppen als gut empfunden. Lediglich 2 Mitarbeiter waren mit der Zusammensetzung der Schulungsgruppe nicht und 1 Mitarbeiter überhaupt nicht zufrieden. Diese eine Nennung ist auf einen Mitarbeiter unter 50 Jahre zurückzuführen. Dementsprechend traf die Wahlmöglichkeit, eine altersspezifische oder eine

altersgemischte Schulung in Anspruch zu nehmen, weitgehend die Neigungen der Teilnehmer.

Neben der Berücksichtigung des Alters wurde die Anzahl der Kursteilnehmer auf maximal 6 Personen festgelegt. Die Ergebnisse belegen, dass die kleineren Schulungsgruppen eine überaus positive Resonanz bei den Schulungsteilnehmern hervorgerufen haben. Etwa 97 Prozent der Schulungsteilnehmer über 50 Jahre (28 Mitarbeiter) und 100 Prozent der Teilnehmer unter 50 Jahre (16 Mitarbeiter) fand es gut, dass die Seminargruppe aus maximal 6 Teilnehmern bestand.

Der überwiegende Anteil der Teilnehmer in den Schulungsgruppen war sowohl mit der Schulungsdauer, wie auch mit dem eingeräumten Zeitrahmen für Nachfragen und Übungen zufrieden. Lediglich 5 Teilnehmer fanden die Dauer und den Umfang der Schulung nicht optimal. Diese 5 Teilnehmer setzen sich aus 4 Mitarbeitern, die jünger als 50 Jahre alt sind und 1 Teilnehmer, der älter als 50 Jahre alt ist, zusammen.

Die Teilnehmer sind der Meinung, dass bei BHW die Schulungen künftig wie folgt angeboten werden sollten:

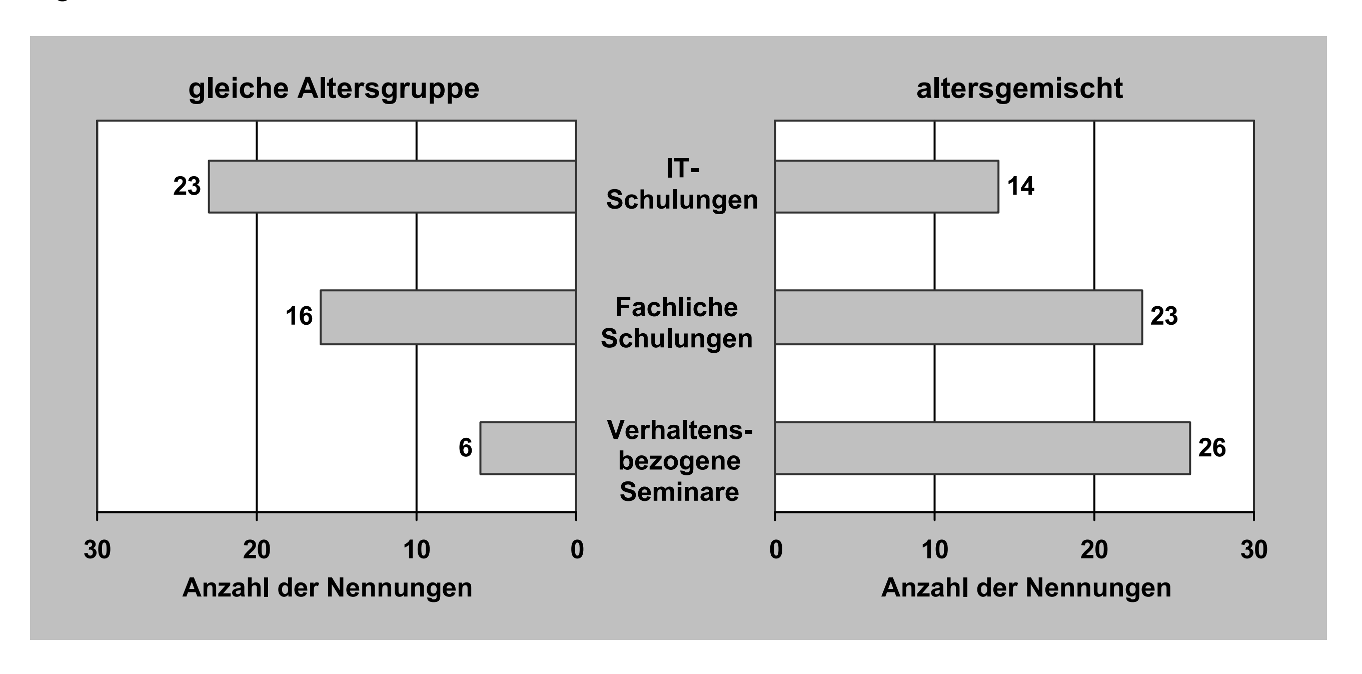


Abbildung 26: Künftiges Schulungsangebot bei BHW (Mehrfachnennung möglich, n=111)

Anhand der Abbildung 26 ist erkennbar, dass nach Meinung der Schulungsteilnehmer künftig im Bereich der EDV, altershomogene Schulungen angeboten werden sollten. Die fachlichen und verhaltensbezogenen Schulungen sollen weiterhin in altersgemischter Form stattfinden.

Förderung der freiwilligen beruflichen Weiterbildung von älteren Mitarbeitern

Bisher erfolgt die Förderung der freiwilligen beruflichen Weiterbildung bei BHW überwiegend für junge Mitarbeiter, die beispielsweise eine Weiterbildung zum Bankfachwirt, -betriebswirt oder Fachwirt für Finanzdienstleistungen absolvieren können. Seit 1989 wurden über 300 freiwillige Weiterbildungen gefördert (vgl. BHW Konzern 2005, S. 12). Ab 2006 ist bei BHW vorgesehen, das personalpolitische Instrument „Freiwillige berufliche Weiterbildung" auch für ältere Mitarbeiter anzubieten. Demnach werden dann auch Mitarbeiter, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, finanziell gefördert, wenn sie an einer freiwilligen beruflichen Weiterbildung teilnehmen.

Im Vordergrund dieser Maßnahme steht die Förderung des Erwerbs neuer Qualifikationen bei den älteren Mitarbeitern. Aufgrund der beruflichen Weiterbildung können sie sich neue Kenntnisse aneignen und sich dadurch besser auf berufliche Veränderungen bzw. neue Produkte und Verfahren einstellen.

Berufsphasenorientierte Personalentwicklung

Zur Sicherstellung und Weiterentwicklung persönlicher und fachlicher Kompetenzen ist ab 2006 die Maßnahme „berufsphasenorientierte Personalentwicklung" vorgesehen, in der spezifisch aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen für die jeweilige Berufsphase des Mitarbeiters festgelegt werden. Die ermittelten Berufsphasen beziehen sich auf die 16- bis 29-jährigen Mitarbeiter (1. Phase), die 30- bis 49-Jährigen (2. Phase) und auf die 50 Jahre und älteren Mitarbeiter (3. Phase).

Die individuelle Personalentwicklung wird in einem persönlichen Entwicklungsplan festgehalten und in regelmäßig zeitlichen Abständen durch Gespräche zwischen dem Mitarbeiter, der Führungskraft und dem Personalreferenten aktualisiert. Im Rahmen der Gespräche werden die Kompetenz- bzw. Verhaltensanforderungen festgelegt, die für die angestrebte Laufbahngestaltung erforderlich sind.

Persönliche Entwicklungsplanung der Mitarbeiter über 50 Jahre durch systematische Begleitung

Die systematische Begleitung von Mitarbeitern, die das 50. Lebensjahr vollendet haben, ist ab 2006 folgendermaßen vorgesehen:

1. Für den Zeitraum Februar bis April 2006 ist der Reflexionsworkshop als fester Personalentwicklungs-Baustein vorgesehen. Bei Erreichen des 50. Lebensjahres wird der Mitarbeiter einmalig zu dem Reflexionsworkshop eingeladen. Er setzt sich mit seiner dritten Berufsphase auseinander, erkennt für sich neue Entwicklungsperspektiven und definiert erste Schritte zu deren Umsetzung. Hierzu wird ein einheitlicher Erfassungsbogen konzipiert.
2. Von Mai bis Juli 2006 ist die Einführung des Personalentwicklungsgespräches geplant. An diesem Gespräch werden neben dem Mitarbeiter selbst, dessen Führungskraft, ein Personalreferent bzw. -entwickler und ggf. ein Vertreter des Betriebsrates teilnehmen. Inhalt dieses Gespräches wird sein, dass die dritte Berufsphase des Mitarbeiters geplant wird, indem zukünftige Fördermaßnahmen und Einsatzmöglichkeiten festgelegt bzw. vereinbart werden. Anstelle des Mitarbeitergespräches wird in jenem Jahr, wenn der Mitarbeiter das 50. Lebensjahr vollendet, das Personalentwicklungsgespräch durchgeführt. Hierfür wird der bisher genutzte Gesprächsleitfaden der Mitarbeitergespräche, für die Zielgruppe „50plus“, angepasst.
3. Ab dem Jahr 2007 werden basierend auf den vereinbarten Personalentwicklungsmaßnahmen für die dritte Berufsphase, die jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Systematische Erfassung fachlicher und verhaltensbezogener Kompetenzen der Mitarbeiter

Eine weitere Maßnahme, die ab 2007 unter Vorbehalt der Zustimmung des Betriebsrates bei BHW umgesetzt werden soll, ist die sogenannte 'digitale Personalakte'. In dieser sollen explizit die Kompetenzen und Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter festgehalten und durch Persönlichkeitsprofile ergänzt werden. Hierfür ist die Konzipierung eines so genannten (Selbst)-Erfassungsbogen vorgesehen, der im Personalentwicklungsgespräch verwendet und in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen aktualisiert wird. Angesichts der systematischen Erfassung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen können ältere Mitarbeiter bei Neubesetzung einer internen Stelle gezielt angesprochen bzw. ihnen Sonder- und Projektaufgaben übertragen werden. Zudem ist eine Minimalquote älterer Mitarbeiter im Rahmen von Bewerbungsprozessen auf interne Stellen vorgesehen. Angedacht ist eine Quote von fünf Prozent.

6.2 Handlungsfeld Führung

In der folgenden Übersicht (Tabelle 23) sind die entwickelten bzw. geplanten Maßnahmen ersichtlich, die dem Handlungsfeld 'Führung' zugeordnet wurden. Anschließend werden sie näher erörtert.

Maßnahmen		Umsetzung
1. Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit älteren Mitarbeitern		2005 bis 2006
in 2005	Integration des Themas „Umgang mit älteren Mitarbeitern“ in das bestehende BHW Unternehmensprogramm Führungstraining für neue Führungskräfte	
ab 2006	Open Space Veranstaltung – Teilnahme von ca. 60 Führungskräften unabhängig vom Alter	
2. Nutzen des Erfahrungspotenzials von älteren Führungskräften		2006 bis 2007
ab 2006	Entwicklung eines Mentorenprogramms - Ältere Führungskräfte als Ansprechpartner / Betreuer für neue Führungskräfte	
ab 2007	Umsetzung eines neu zu konzipierenden Führungsnachwuchskräfte-Programms	

Tabelle 23: Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Themenfeld 'Führung' (in Anlehnung an BHW-Projektunterlagen „50plus)

Integration des Themas „Umgang mit älteren Mitarbeitern“ in das bestehende BHW Unternehmensprogramm Führungstraining für neue Führungskräfte

Das Personalentwicklungsprogramm „Führungstraining für neue Führungskräfte“ ist ein standardisiertes Qualifizierungskonzept des BHW Konzerns für neue Führungskräfte. Die Basismodule des Personalentwicklungsprogramms bestehen aus drei aufeinander aufbauenden Bausteinen:

1. Grundlagen der Führungsaufgaben und -instrumente,
2. Gesprächsführung in Führungssituationen und Gesprächsstrategien,
3. Konfliktbewältigung und -strategien.

Diese Module haben einen Umfang von insgesamt neun Tagen. Aufbauend auf den bestehenden Seminarinhalten wurde in 2005 das Thema „Umgang mit älteren Mitarbeitern“ in jedes der drei Module hinzugefügt.

Im ersten Modul erarbeiten und trainieren die Teilnehmer die wesentlichen Führungsaufgaben und -instrumente und lernen die individuellen Unterschiede der jüngeren und älteren Mitarbeiter zu berücksichtigen, ihre Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeit wahrzunehmen und sinnvoll darauf zu reagieren.

Im zweiten Modul erkennen die Teilnehmer Regelverletzungen von Mitarbeitern im Rahmen der täglichen Arbeit, analysieren diese vor dem Hintergrund kommunikationspsychologischer Grundlagen, entwickeln Strategien zum konstruktiven Umgang mit den Mitarbeitern auf der Basis eines Phasenmodells und gehen dabei auch auf die Besonderheiten bei älteren Mitarbeitern ein. Des Weiteren trainieren die Teilnehmer innerhalb von Rollenspielen die Gesprächsführung bei Regelverletzungen. Anhand einer Videoanalyse erkennen die Teilnehmer, welche Unterschiede in Einstellung und Verhalten bei unterschiedlichen Altersgruppen bestehen und wie ein angemessenes Verhalten gegenüber den älteren Mitarbeitern aussehen könnte.

Im Fokus des dritten Moduls steht die Behandlung von Konflikten beim Umgang mit jüngeren bzw. älteren Mitarbeitern. Im ersten Schritt sollen die Teilnehmer verschiedene Konflikte bei der Arbeit erkennen und dementsprechend die Signale für Konfliktpotenziale / -formen bei Mitarbeitern gezielt wahrnehmen. Des Weiteren erarbeiten sie Konfliktklärungsstrategien und setzen sich mit Bedürfnissen, Einstellungen und Wertvorstellungen älterer Mitarbeiter auseinander. Im Rahmen dieses Moduls wird ein Konfliktplanspiel von den Teilnehmern vorbereitet, durchgeführt und analysiert.

Die Integration des Themas „Umgang mit älteren Mitarbeitern“ in das seit Jahren bewährte personalpolitische Instrument ist wegen der Einstellung der Führungskräfte zu älteren Mitarbeitern als besonders wichtig hervorzuheben, denn „wer in alten Denkmustern verharrt, wer nur die Defizite des Alters bei sich und anderen betont, wird ältere Mitarbeiter vor allem als Last empfinden, die es loszuwerden gilt“ (BAuA 2004, S. 44).

Open Space Veranstaltung mit etwa 60 Führungskräften, unabhängig vom Alter

Die Open Space Veranstaltung wird voraussichtlich im Jahr 2006 mit etwa 60 Führungskräften stattfinden mit dem Ziel, sie im Umgang mit älteren Mitarbeitern zu sensibilisieren. Die Besonderheit dieser Veranstaltungsform liegt darin, dass sich die Führungskräfte im Rahmen der Veranstaltung selbständig mit verschiedenen Themen beschäftigen, d.h. sie entscheiden selbst über die Inhalte der Veranstaltung.

Die vorläufige Planung der Veranstaltung sieht vor, dass den Führungskräften zu Beginn das generelle Thema und der Ablauf der Veranstaltung kurz erläutert werden. Anschließend können sie verschiedene Punkte und Themen vorschlagen und mit dem Oberthema in Verbindung bringen. In einem weiteren Schritt werden die genannten Themen bzw. Punkte sowie die Zeiten und Räume auf einer Pinnwand aufgelistet und die Leiter eines Themenabschnittes ausgewählt. Nun können die anderen Teilnehmer selbständig wählen, an welchen Themen sie im Rahmen der Workshops mitarbeiten,

diskutieren bzw. ihren Beitrag leisten möchten. Je nach Interesse können die Teilnehmer zu jeder Zeit den Workshop wechseln. Zum Schluss fasst jede Gruppe ihre Ergebnisse, Empfehlungen bzw. Vereinbarungen zusammen und veröffentlicht diese an einer so genannten „Nachrichtenwand“. Zudem erhalten alle Teilnehmer die Dokumentation der Workshop-Ergebnisse als Handout.

Der wesentliche Vorteil der Open Space Veranstaltung ist, dass sich die Führungskräfte selbstständig mit den Themen beschäftigen, die für sie interessant erscheinen. Sie setzen sich mit der Thematik näher auseinander und erfahren von den Beobachtungen und Erkenntnissen der Kollegen, wodurch möglicherweise bestehende Verhaltensmuster aufgebrochen werden und zu einem Veränderungsprozess im Umgang mit älteren Mitarbeitern führen.

Nutzen des Erfahrungspotenzials von älteren Führungskräften

Ab 2006 ist ein Mentorenprogramm vorgesehen, in dem ältere Führungskräfte als Mentoren für neue Führungskräfte bzw. Führungsnachwuchskräfte eingesetzt werden. Die älteren Führungskräfte werden den neuen Führungskräften als Ansprechpartner bzw. Berater zur Seite stehen. Hierfür ist ein neu zu konzipierendes Führungsnachwuchskräfte-Programm geplant, das voraussichtlich im Jahr 2007 umgesetzt wird.

6.3 Handlungsfeld Arbeitsorganisation / -gestaltung

Die Neugestaltung der personalpolitischen Instrumente bezieht sich nicht nur auf neue Instrumente, sondern auch auf Methoden, die sich bereits bei BHW bewährt und lediglich zielorientierter auf den Bedarf der Mitarbeiter ausgerichtet werden. Hierzu zählen beispielsweise Modelle des Wissenstransfers und die Nachwuchsförderungskonzepte. In der folgend aufgeführten Tabelle 24 auf Seite 188 sind die Maßnahmen des Handlungsfeldes 'Arbeitsorganisation / -gestaltung' ersichtlich.

Maßnahmen		Umsetzung
1. Informationsplattform im Intranet		2005
2. Wissenstransfer / Förderung der Zusammenarbeit von Jung und Alt		2006
ab 2006	Einsatz von älteren Mitarbeitern als Betreuer / Ansprechpartner für neue und junge Mitarbeiter	
ab 2006	Bildung von altersgemischten Teams	
3. Angebot von Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitsentlastung für Mitarbeiter ab 50 Jahre		2007

Tabelle 24: Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Themenfeld 'Arbeitsorganisation / -gestaltung' (in Anlehnung an BHW-Projektunterlagen „50plus)

Informationsplattform im Intranet

Im Rahmen der empirischen Untersuchung haben die Mitarbeiter, die sich an der schriftlichen Befragung beteiligt und an den Workshops teilgenommen haben, häufig Interesse an den Ergebnissen geäußert, wie nachfolgend beispielhaft erwähnt: „Ergebnisse des Fragebogens sollten auch für die Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Es würde mich freuen, wenn Vorschläge auch in die Tat umgesetzt werden.“ (Fragebogen Nr. 509). „[…] Auf die Auswertung des Fragebogens bzw. auf die darauf folgenden Aktivitäten bin ich gespannt.“ (Fragebogen Nr. 679, ähnlich 672). „Ich hoffe dies ist keine Pseudoveranstaltung und wünsche mir konkrete Umsetzungsmaßnahmen“ (Fragebogen Nr. 518). „Es wäre sehr wünschenswert, wenn diese Aktion nicht wieder eine Bewältigung von unmengen Papier und Beschäftigung von Arbeitsgruppen darstellt, sondern auch […] angemessene Ergebnisse für den betroffenen Mitarbeiterkreis entwickelt werden.“ (Fragebogen Nr. 549).

Die Anmerkungen der Mitarbeiter gaben den Anlass, eine Informationsplattform im Intranet zu erstellen, in der alle Informationen zum Projekt sowie alle Ergebnisse der Erhebungsinstrumente und die daraus abgeleiteten Handlungsmaßnahmen für die Mitarbeiter ersichtlich sind. Die Umsetzung dieser Maßnahme erfolgte am 02. Mai 2005. Durch die Informationsplattform werden die Mitarbeiter und Führungskräfte bei BHW nicht nur informiert, sondern auch im Umgang mit älteren Mitarbeitern bzw. Kollegen sensibilisiert. So werden beispielsweise die Führungskräfte über die Stärken und Fähigkeiten sowie über die in den letzten Jahren zunehmenden Belastungen der älteren Mitarbeiter informiert.

Die BHW-Mitarbeiter gelangen zur Informationsplattform des Projektes „50plus“ über die Startseite des Intranets. In einer aufgeführten Liste „Basics“ sind neben Konzerninformationen, Presse, Mitarbeiterservices, Betriebliches Vorschlagswesen, Gesundheit bei BHW u. a. auch die Bezeichnung „Projekt 50plus“ aufgeführt. Durch das Anklicken des Projektnamens gelangt der Mitarbeiter auf die Startseite der Informationsplattform (siehe Abbildung 27).



Abbildung 27: Startseite der Informationsplattform im Intranet

Die Einrichtung der Informationsplattform wurde von den BHW-Mitarbeitern sehr gut angenommen. Diese Erkenntnis basiert auf den versendeten Nachrichten der Mitarbei-

ter über das Formular der Informationsplattform in Form von positivem Feedback, aber auch in Form von Anfragen und Anregungen zu verschiedenen Projektaktivitäten.

Mittels der Informationsplattform im Intranet werden sowohl den Führungskräften wie auch den Mitarbeitern die verschiedenen Projektaktivitäten, die in 2004 und 2005 durchgeführt wurden sowie die Ergebnisse der Erhebungsinstrumente und die daraus abgeleiteten Maßnahmen, aufgezeigt. Die große Skepsis der BHW-Mitarbeiter „Es passiert doch sowieso nichts“ konnte damit revidiert werden. Durch die Einrichtung der Informationsplattform ist das Projekt-Team dem Ziel näher gekommen, die Fähigkeiten und Potenziale der älteren Mitarbeiter sichtbar zu machen.

Wissenstransfer / Förderung der Zusammenarbeit von Jung und Alt

Nicht nur bei den Führungskräften soll der Wissenstransfer bzw. die Zusammenarbeit zwischen den jüngeren und älteren Beschäftigten gefördert werden. Ab dem Jahr 2006 werden auch die älteren Mitarbeiter ohne Führungsposition gezielter als bisher eingesetzt, damit sie ihr berufliches Wissen besser einbringen können und effektiver an jüngere Mitarbeiter weitergeben. Durch den Einsatz älterer Mitarbeiter als Betreuer und Ansprechpartner kann deren Erfahrungsschatz effektiv genutzt werden.

Ab dem Jahr 2006 ist ebenso die Bildung altersgemischter Teams zur Gestaltung des Wissens- und Erfahrungstransfers vorgesehen. Bei BHW gibt es in verschiedenen Geschäftsbereichen überwiegend Teams, so beispielsweise im Kreditbereich, die in der Vergangenheit vielmehr nach Bedarf gebildet wurden. Ab 2006 soll die Zusammensetzung der Teams bei Wiederbesetzungen der Teamstellen bzw. Umstrukturierungsmaßnahmen zielgerichtet erfolgen, indem ältere und jüngere Mitarbeiter „bewusst“ ausgewählt und eingesetzt werden, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.

Angebot von Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitsentlastung für Mitarbeiter ab 50 Jahre

Ab 2007 ist zudem das Angebot von Instrumenten zur Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitsentlastung vorgesehen. Voraussetzung hierfür ist die Vereinbarung mit den Tarif- und Betriebspartnern. Die nachfolgend aufgeführten Empfehlungen sollen als Grundlage für eine Diskussion dienen und haben nicht den Anspruch als „Allheilmittel“ zu fungieren. Diese Empfehlungen entsprechen den Ergebnissen aus den Workshops, Expertengesprächen und der schriftlichen Befragung.

1. Die älteren Mitarbeiter sollen die Möglichkeit bekommen, vom außertariflichen Gehaltssystem wieder in die Tarifgruppen eingestuft zu werden, ggf. auch Führungsverantwortung abzugeben. Der Hintergrund dieser Maßnahme ist einerseits, dass im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen bei außertariflich bezahlten Mitarbeitern die individuellen Ziele mit dem direkten Vorgesetzten vereinbart werden, die über die bestehenden Standard- und Strukturaufgaben hinausgehen. Die Zielvereinbarungen sind unmittelbar an die Vergütung des außertariflich bezahlten Mitarbeiters gekoppelt. Der Mitarbeiter hat so die Möglichkeit, die Höhe seines Bonus durch eigene Leistungen zu beeinflussen. In Anbetracht dessen lastet auf dem Mitarbeiter ein Leistungsdruck, der mit zunehmendem Alter als erhebliche Belastung empfunden wird und dadurch die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigen kann. Um die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter zu sichern und damit den Gesundheitsverschleiß vorzubeugen, ist dementsprechend vorgesehen, dass ältere Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, eine Rücknahme der persönlichen Beförderungsstufe vorzunehmen.
2. Ab 2007 sollen die Belastungen der älteren Mitarbeiter durch eine flexiblere Pausengestaltung reduziert werden.
3. Durch die Identifizierung von möglichen Einsatz- und Tätigkeitsfeldern der älteren Mitarbeiter kann eine leichtere Vermittlung in andere Tätigkeitsbereiche erfolgen. In diesem Zusammenhang könnte die Entwicklungsplanung, die im Rahmen des Personalentwicklungsgespräches vereinbart werden soll, genutzt werden.
4. Eine weitere Arbeitsentlastung sollte erfolgen, indem die Bedürfnisse der Beschäftigten durch Aufgabenumverteilungen verstärkt Berücksichtigung finden. Im Vordergrund dieser Maßnahme steht die geringere, individuelle Arbeitsmenge für ältere Mitarbeiter, die beispielsweise in Team- und Gruppenarbeiten selbst regulierend und steuernd über die Teamleiter erfolgen soll. Des Weiteren soll älteren Mitarbeitern gezielt Sonderaufgaben zugeteilt werden.

6.4 Handlungsfeld Gesundheit

Mit dem Ziel den Zustand des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens speziell bei älteren Mitarbeitern zu erhalten und deren Gesundheit zu fördern, wurden Maßnahmen entwickelt, die in der Tabelle 25 auf Seite 192 abgebildet sind.

Maßnahmen	Umsetzung
1. Angebot von altersspezifischen Sportkursen	2005
2. Angebot von Kochveranstaltungen für Mitarbeiter über 50 Jahre	2005
3. Gesundheitsprogramm für Mitarbeiter über 50 Jahre, bestehend aus sechs Modulen	2006
4. Angebot diabetischer Lebensmittel im unternehmensinternen Geschäft	2006
5. Ernährungsangaben in Kantine / Cafeteria	2006

Tabelle 25: Übersicht der entwickelten Maßnahmen in dem Themenfeld 'Gesundheit' (in Anlehnung an BHW-Projektunterlagen „50plus)

Im ersten Halbjahr 2005 wurden bei BHW erstmals **Sportkurse speziell für Mitarbeiter über 50 Jahre** angeboten. Nähere Informationen zu den Kursen waren in einer Broschüre enthalten, die an die Mitarbeiter verteilt wurde. Zudem konnte sich jeder Mitarbeiter im Intranet über die Sportkurse informieren. In Zusammenarbeit mit Referenten der AOK fanden zwei Gesundheitskurse in der Zentrale (Hameln) statt:

- der Gesundheitskurs „Pilates“ in dem Zeitraum von April bis Juni 2005 jeweils montags eine Stunde und
- der Kurs „Wellness“ in dem Zeitraum von April bis Mai 2005 jeweils donnerstags eine Stunde.

In Anbetracht der geringen Teilnehmerzahlen bei den Sportkursen kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass die altersspezifischen Sportkurse eher zurückhaltend von den Mitarbeitern angenommen wurden. An dem Gesundheitskurs „Pilates“, in dem Wahrnehmungs- und Kräftigungsübungen durchgeführt werden, haben lediglich 9 Mitarbeiter und an dem „Wellness“-Kurs, in dem die Teilnehmer Methoden zur Immunstimulation, körperlichen Fitness und seelischen Balance vermittelt bekommen, haben 6 Mitarbeiter teilgenommen. Die geringe Anzahl ist möglicherweise darauf zurück zu führen, dass das Sportangebot nicht den Interessen der Mitarbeiter entspricht und die Sportkurse von den Außendienst-Mitarbeitern, aufgrund der räumlichen Entfernung, nicht wahrgenommen werden können.

Der am 22. September 2005 stattgefundene kostenlose **Kochkurs für ältere Mitarbeiter** fand im Vergleich zu den Sportkursen eine große Resonanz. Der Kochkurs war bereits nach kurzer Zeit, nachdem dieser in dem halbjährlich publizierten Gesundheitsprogramm angekündigt wurde, ausgebucht. Die Teilnehmer haben gemeinsam mit dem Koch der BHW-Kantine an einem Menü mit drei Gängen mitgewirkt. Nach dem Koch-

kurs hat das Projekt-Team viele positive Feedbacks per E-Mail und auch über das Mitteilungsformular im Intranet erhalten. Einige Reaktionen waren wie folgt:

- "Für dieses Angebot […] spreche ich ein Lob "summa cum laude" aus! Das ist ein Engagement des Hauses BHW/Gesundheit und Fitness, das seines Gleichen sucht. Alle Achtung. Herr […] hat uns Teilnehmern seine Brillanz sehr kollegial demonstriert (so dass wir "alten Köchinnen" nicht das Gefühl vermittelt bekamen, dass wir im Grunde wirklich nur gute Hausfrauen sind). Die Teilnehmer-Gruppe hat sehr viel gelernt, viel Spaß gehabt und werde bei jedem weiterem Angebot in dieser Form wieder dabei sein."
- "Letzten Donnerstag habe ich an dem Kochkurs 50plus teilgenommen und war hellauf begeistert. Herr […] und die beiden Auszubildenden haben alles so fantastisch gemacht. Es hat alles ganz ganz köstlich geschmeckt, war super erklärt, war hochinteressant und hat unglaublich Spaß gemacht. Herzlichen Dank, dass Sie (noch dazu ohne Kosten für die Teilnehmer!) so einen tollen Kurs ermöglicht haben. Fortsetzung erwünscht!!"

Aufgrund dieser positiven Resonanzen und der hohen Nachfrage sind weitere Kochkurse mit älteren Mitarbeitern geplant. Des Weiteren gab es im Juni 2005 einen Infoabend zur Ernährung, der mit „Was Ihrem Herzen auf die Sprünge hilft“ betitelt wurde.

Im Jahr 2006 ist ein **spezielles Gesundheitsprogramm für Mitarbeiter, im Alter zwischen 50 und 65 Jahren**, vorgesehen. Zielsetzung dieser Maßnahme ist die Gewährleistung einer möglichst individuellen medizinischen Analyse und Beratung. Das Gesundheitsprogramm wird voraussichtlich aus sechs Modulen bestehen und kann von den Mitarbeitern innerhalb der Arbeitszeit wahrgenommen werden:

1. „50+ Aktiv“ – angebotene Untersuchungen sind hierbei Blutdruckmessung, Ruhe-EKG sowie Belastungs-EKG unter sportphysiologischem Aspekt und Bewegungsanalyse entsprechend dem ausgeübten Sport. Zielgruppe dieses Moduls sind Mitarbeiter, die aktiv eine Sportart ausüben oder sich eine neue Sportart aussuchen möchten. Im Rahmen der Beratung werden Sportarten empfohlen oder Tipps zu bereits ausgeübten Sportarten gegeben;
2. „50+ starker Rücken“ – im Rahmen dieses Moduls wird eine Bewegungsanalyse aller Muskelketten und Gelenke vorgenommen, die die Wirbelsäule beeinflussen. Zielgruppe sind Mitarbeiter, die gelegentlich Schmerzen oder Verspannungen im Bereich der Wirbelsäule verspüren. Die Mitarbeiter werden zu dem analysierten Bewegungsverhalten beraten und erhalten Anleitung zu Ausgleichsübungen;

3. „50+ Gesund und Schlank“ – angebotene Untersuchungen sind in diesem Modul neben Blutdruck-, Cholesterin-, Blutzucker-, Gewichtsmessung auch Urinuntersuchung, Fettanalyse und sofern erwünscht, ein Ruhe-EKG. Zielgruppe sind Mitarbeiter, die ihr Körpergewicht halten bzw. reduzieren möchten. Die Mitarbeiter werden zu den analysierten Daten beraten und erhalten nähere Informationen zur „Montignac-Methode“ (siehe Glossar), wenn der Wunsch und die medizinische Notwendigkeit bestehen, das Gewicht zu reduzieren. Zudem ist eine Coaching-Maßnahme von über sechs Monaten möglich, bei der regelmäßig Gewichts- und Fettmessungen vorgenommen werden;
4. „50+ Kardio fit“ – im Rahmen dieses Moduls werden Mitarbeiter, die sich Gedanken um ihr Herz-Kreislaufsystem machen, weil sie beispielsweise gelegentlich Herzklopfen verspüren oder beim Treppensteigen leicht in Atemnot geraten, zu Risikofaktoren beraten und erhalten Anleitung und Motivation zu Änderung des Ernährungs- und Bewegungsverhaltens. Neben der Blutdruckmessung werden Ruhe- und Belastungs-EKG sowie Gewichtskontrollen und Fettmessung vorgenommen;
5. „50+ Jahre jung“ – angebotene Untersuchungen sind Blutdruck-, Blutzucker-, Cholesterin- und Fettmessung sowie Ruhe-EKG und wenn erwünscht, Belastungs-EKG. Die Zielgruppe sind Mitarbeiter, die aktiv daran arbeiten wollen, jung zu bleiben und sich mit Anti-Aging-Konzepten befassen möchten. Sie können eine Beratung zu Ernährungs- und Bewegungsverhalten sowie eine zu Ernährungsergänzungsmitteln in Anspruch nehmen;
6. „50+ Entspannt durchstarten“ – Mitarbeiter, die sich gestresst, überfordert oder an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit fühlen, können dieses Modul in Anspruch nehmen, bei dem sie zur individuellen Lebenssituation und wenn erwünscht, zur homöopathischen Konstitutionsbehandlung beraten werden. Den Mitarbeitern werden außerdem verschiedene Entspannungsübungen vorgestellt. Im Rahmen dieses Moduls werden neben einer Blutdruckmessung, einem Ruhe-EKG und wenn erwünscht einem Belastungs-EKG, zudem ein Fragebogen zu persönlicher Stressbelastung eingesetzt.

In 2006 ist zudem das **Angebot diabetischer Lebensmittel** im unternehmensinternen Geschäft vorgesehen. Des Weiteren werden in der Kantine und Cafeteria die Angaben zu besonderen Zutaten und die durchschnittlichen **Nährwertangaben**, wie Eiweiß, Kohlenhydrate, Fett gesondert in den Speiseplänen und direkt vor den Menüs aufgezeigt.

6.5 Zusammenfassung und Interpretation der entwickelten Maßnahmen

Die gewonnenen Erkenntnisse der empirischen Untersuchung bildeten die Grundlage für die Konzeption und Weiterentwicklung der personalpolitischen Maßnahmen, die schrittweise seit dem Jahr 2005 bei BHW umgesetzt werden. Diese basieren zum einen auf bereits vorhandene personalpolitische Instrumente, die lediglich überarbeitet wurden, zum anderen wurden neue Instrumente entwickelt, beispielsweise die Reflexionsworkshops und die Einrichtung einer Informationsplattform im Intranet.

Die Evaluationsergebnisse der Pilotveranstaltungen zu den Reflexionsworkshops haben ergeben, dass 9 von insgesamt 25 Teilnehmern ganz andere Vorstellungen bzw. Erwartungen von dem Workshop hatten, das sind 36 Prozent der Teilnehmer. Interessant ist hierbei, dass die meisten Teilnehmer zu Beginn der Veranstaltung kaum Erwartungen äußerten, sondern vielmehr auf die Inhalte des Workshops „gespannt" waren. Eine weitere Feststellung ist, dass 11 Teilnehmer nur teilweise und 3 Teilnehmer eher keine neuen Entwicklungsperspektiven für sich durch den Workshop erkannt haben. Zielsetzung war es, dass die Teilnehmer für sich bislang unerkannte Handlungsspielräume wahrnehmen und daraus folgend selbst aktiv werden, um gegebenenfalls berufliche Veränderungen einzuleiten, indem sie beispielsweise die persönlichen Berufsperspektiven mit der Führungskraft besprechen.

In Anbetracht der Evaluationsergebnisse ist es unbedingt erforderlich, dass die Inhalte der Veranstaltung überarbeitet und zielgerichtet an die Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeiter angepasst werden. Der Reflexionsworkshop könnte beispielsweise mit einer Vorbereitungsphase beginnen, in der sich die Teilnehmer vor Beginn der Veranstaltung mit ihrer derzeitigen und künftigen Berufs- und Lebensphase auseinandersetzen und sich von Kollegen und Führungskräften ein Feedback über ihre Stärken und Schwächen einholen. In diesem Zusammenhang kann auf den „Kompass-Prozess" der Siemens AG verwiesen werden (siehe Kapitel 4.2.1 auf S. 100ff).

Die SAP-Schulungen in kleineren Seminargruppen, differenziert nach altershomogener und altersheterogener Zusammensetzung, mit langsamerer Vorgehensweise und praktischen Beispielen wurde von fast allen Teilnehmern begrüßt. Nach Meinung der Teilnehmer sollten die fachspezifischen und verhaltensbezogenen Schulungen weiterhin altersgemischt durchgeführt werden.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die gegenwärtige Altersstruktur innerhalb der Bundesrepublik Deutschland basiert auf den Veränderungen des Geburten- und Sterblichkeitsniveaus der vergangenen Jahrzehnte, die wiederum die weitere Bevölkerungsentwicklung bestimmen. Der tief greifende Schrumpfungsprozess der Bevölkerungsentwicklung wurde erst in den letzten Jahren verstärkt wahrgenommen und thematisiert (vgl. Kapitel 1 auf Seite 2ff). Die Altersstruktur Deutschlands einst als Bevölkerungspyramide bezeichnet, ähnelt heute eher einer „Bienenkorbform“ (Schimany 2005, S. 5) und ist das Ergebnis eines Übergangs von hohen zu niedrigen Geburtenraten sowie von geringen zu steigenden Lebenserwartungen der in Deutschland lebenden Menschen. Die Bundesrepublik Deutschland zählt mit durchschnittlich 1,4 Kindern pro Frau zu den kinderärmsten Ländern der Welt (vgl. Kapitel 2.3.2 auf Seite 26f). Die demographische Entwicklung ist nicht als Katastrophe zu betrachten, wie oftmals in den Medien und von politischen Akteuren dargestellt, stellt aber sowohl die Gesellschaft wie auch die Politik und Unternehmen vor Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt.

Ein derzeit häufig diskutiertes Thema in der Politik ist die geplante Anhebung des gesetzlichen Rentenzugangsalters von derzeit 65 auf 67 Jahre. Durch den späteren Übergang in den Ruhestand werden die Menschen länger im Berufsleben bleiben und damit verbunden einen längeren Zeitraum Beiträge in die sozialen Sicherungssysteme bezahlen. Die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters wird im Laufe des Jahres 2006 gesetzlich verankert. In dem Zeitraum von 2012 bis 2029 wird die schrittweise Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalter erfolgen. Die Regelaltersgrenze 67 Jahre wird für alle nach 1963 Geborenen gelten (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006c). Ob es Ausnahmeregelungen für verschiedene Berufsgruppen, wie z. B. Gerüstbauer, Dachdecker, Schornsteinfeger und Krankenschwestern gibt, ist abschließend noch nicht geklärt. Eine weiteres Vorhaben, dass sowohl aus dem Rentenversicherungsbericht 2005 wie auch aus dem Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD hervorgeht, ist die Anhebung des Rentenversicherungsbeitrages von derzeit 19,5 auf 19,9 Prozent in 2007 (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2005a, S. 36; Die Bundesregierung 2005, S. 21).

Die Bundesregierung hat in den letzten Jahren zahlreiche Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer vorgenommen (vgl. Kapitel 3.2 auf Seite 60ff). Die Evaluationsergebnisse der eingesetzten Förderinstrumente zeigen überwiegend positive Wirkungen für die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu vergangenen Jahren. In Anbetracht der tendenziell gestiegenen Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer wurden die bis 31. Dezember 2005 befristeten Regelungen, wie Entgeltsicherung für ältere Arbeit-

nehmer, Befreiung des Arbeitsgebers bei Einstellung eines Arbeitslosen ab 55 Jahre von den Beiträgen zur Arbeitslosenversicherung, um zwei Jahre bis Ende des Jahres 2007 verlängert.

Zur Förderung der Beschäftigung Älterer wurden zudem zahlreiche regionale Arbeitsmarktprogramme initiiert (siehe Kapitel 3.3 auf Seite 66ff), wie die Initiative „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakt in den Regionen“ in dem seit November 2005 mehr als 60 innovative regionale Projekte zur beruflichen Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen, über 50 Jahre, durchgeführt werden. Die Bundesregierung hat eine Förderung bis zu 250 Millionen Euro für diese Initiative vorgesehen (siehe in Kapitel 3.3.1 auf Seite 67f).

Die politischen Akteure haben durch den Einsatz der zahlreichen Förderinstrumente und durch die in Kraft getretenen gesetzlichen Neuregelungen die Weichen gestellt, dass Ältere als potenzielle Beschäftigte von den Arbeitgebern wahrgenommen werden. Ausschlaggebend für die Neubesetzung von Stellen mit Älteren ist jedoch die Einstellung der Personalverantwortlichen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In den Betrieben besteht noch immer das vorherrschende Bild des Defizitmodells (vgl. Kapitel 2.4.1 auf Seite 39f), dass ältere Arbeitnehmer weniger leistungsfähig, weniger belastbar, häufig krank und kaum lernfähig sind. Eine Vielzahl von Studien belegen, dass Fähigkeiten insbesondere im kommunikativen, organisatorischen und sozialen Bereich erst mit dem Älterwerden entwickelt werden.

Der demographische Wandel wird sich auch auf die Altersstruktur der Belegschaften innerhalb der Unternehmen auswirken und kann künftig zu einem Problem für viele Betriebe werden. Der hohe Anteil der 35- bis 45-jährigen Mitarbeiter, „die bei weitem personenstärkste Alterskohorte in der Erwerbsbevölkerung“ (Morschhäuser et al. 2003, S. 9), ist schon jetzt in Unternehmen, wie bei BHW erkennbar. Diese Jahrgänge werden in den nächsten 15 bis 30 Jahren aus dem Erwerbsleben austreten, dies bedeutet Verlust an Erfahrung und Wissen für das Unternehmen. Aus diesem Grund muss das Know-how der älteren Mitarbeiter vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben im Unternehmen gesichert werden, indem beispielsweise altergemischte Gruppen gebildet werden und Teamarbeit gefördert wird. Die älteren Mitarbeiter müssen so eingesetzt werden, dass sie ihre Fähigkeiten und Erfahrungen einsetzen, weitergeben und weiterentwickeln können. Ebenso muss die Arbeitsfähigkeit dieser Mitarbeitergruppen erhalten bleiben, indem beispielsweise einseitige Belastungen und anforderungsarme Tätigkeiten verhindert und kompensiert werden, um vorzeitige Gesundheitsbeeinträchtigungen zu vermeiden. Die Neuorientierung der betrieblichen Personalpolitik muss sich auf die „Gestaltung der Arbeit, die den Menschen im gesamten Verlauf seines Erwerbslebens an-

gemessen fordert und fördert“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2004b, S. 3), beziehen.

Die in dieser Arbeit aufgezeigten Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, dass es nicht unbedingt notwendig ist, neue Instrumente der Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung zu entwickeln. Vielmehr können bewährte Methoden, wie Mitarbeitergespräche und Präventionsmaßnahmen auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ausgerichtet und eingesetzt werden. In Anbetracht dessen ist es unabdinglich, zunächst zu klären, ob und inwieweit Handlungsbedarf bezogen auf die Neuorientierung der personalpolitischen Instrumente im Unternehmen besteht. Die eingesetzten Erhebungsinstrumente im Rahmen der empirischen Untersuchung bei BHW haben aufgezeigt, dass entlang der fünf Handlungsfelder Weiterbildung, Wertschätzung, Führung, Gesundheit und Arbeitsorganisation / -gestaltung aus Sicht der Experten sowie aus Sicht der Betroffenen selbst, der älteren Mitarbeiter verschiedene Maßnahmen zu erschließen sind.

Durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass die älteren Mitarbeiter auf der einen Seite bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen. Sie möchten nicht auf ein „Abstellgleis“ gestellt werden. Sie möchten vielmehr in betriebliche Veränderungsprozesse eingebunden werden, ihre beruflichen und persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln sowie neue Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich oder einen Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens wahrnehmen. Die älteren Beschäftigten möchten ihr Wissen und ihre Erfahrungen als Ausbilder, Referent in Seminaren, als Betreuer und Ansprechpartner an junge und neue Mitarbeiter weitergeben. Auf der anderen Seite erwarten sie von ihren Führungskräften und Kollegen mehr Rücksichtnahme, Akzeptanz, Wertschätzung und Anerkennung.

Die von den älteren Mitarbeitern genannten Vorschläge zur Verringerung der Belastungen im Bereich der Arbeitsumgebung sowie zur Förderung ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten, beispielsweise durch geringere, individuelle Arbeitsmengen, flexible Arbeitszeitgestaltung, gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten und Gesundheitsfördermaßnahmen können auf alle Generationen im Unternehmen transferiert werden. Entscheidend sind vor allem die Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter ständig auf neue Anforderungen einstellen und adäquat einsetzen und fördern müssen. Es bedarf einer Unternehmenskultur, in der jeder Beschäftigte als wertvoller Bestandteil der Geschäftsentwicklung betrachtet wird. Vor diesem Hintergrund ist die Sicherung betriebsrelevanter Fähigkeiten und Kenntnisse aller Mitarbeiter durch kontinuierliche und berufsbegleitende Qualifizierung das primäre Ziel der Personalentwicklung. Des Weiteren sind gesundheitsfördernde Maßnahmen schon bei jüngeren Beschäftigten zu ergreifen. Nur so kann verhindert werden, dass sich die psychischen und physischen Belastungen im täglichen Arbeits-

prozess über Jahre hinweg summieren und zu einem vorzeitigen Verlust der Arbeitsfähigkeit führen.

Mit der Initiierung des Projektes „50plus“, den entwickelten und umgesetzten Maßnahmen hat sich das Personalmanagement bei BHW den Herausforderungen des demographischen Wandels gestellt und sich frühzeitig auf die veränderten Altersstrukturen der Belegschaft eingestellt. Der BHW Konzern gehört damit zu den Vorreitern des Paradigmenwechsels hin zur Neuorientierung der Arbeits- und Personalpolitik, angepasst an die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter.

Angesichts der demographischen Entwicklung wird es ohne die Älteren in Zukunft nicht gehen. Neben den Voraussetzungen, die die Unternehmen und Politik schaffen, muss auch die Gesellschaft bereit sein, ihre Einstellung zu Alter und älteren Menschen zu ändern. Nicht nur die Menschen untereinander müssen die individuellen Bedürfnisse und Leistungsfähigkeit der älteren Menschen akzeptieren, ebenso müssen die älteren Menschen selbst ihr Alter akzeptieren, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse wahrnehmen und diese nutzbringend einsetzen und weitergeben. Jeder Einzelne ist gefordert, sich durch angebotene Weiterbildungsmaßnahmen fortzubilden und sich durch gesunde Ernährung, ausreichende Bewegung und geistiges Training fit zu halten. Ebenso müssen die älteren Beschäftigten bereit sein, bis zum gesetzlichen Rentenzugangsalter beruflich tätig zu bleiben. Jeder Einzelne ist für sein Leben selbst verantwortlich und muss für den Erhalt und die Förderung seiner Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

Literaturverzeichnis

A

Altmann, Georg (2004): Aktive Arbeitsmarktpolitik: Entstehung und Wirkung eines Reformkonzepts in der Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Arnds, Pascal & Bonin, Holger (2003): Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Alterungsprozesse. In: Herfurth, Matthias; Kohli, Martin & Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft: Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer, S. 131-177. Opladen: Leske & Budrich.

Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Aufl. New York; Berlin: Walter de Gruyter.

Ax, Christine (2000): Handwerk: Zukunft in einer alternden Gesellschaft – Einblicke und Ausblicke. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. S. 148-166. Berlin: Ed. Sigma.

Axhausen, Silke & Röhrig, Rolf (2002): Wissenschaftliche Beiträge zur Motivierung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär, Bonn (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung: Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele. Materialien zur beruflichen Bildung; Heft 112. S. 27-46. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

B

Bachmann (Hrsg.) (2005). In: http://www.b-f-v.de/zeitwert/modell.htm (am 28.05.2005).

Bäcker, Gerhard (1979): Der ältere Arbeitnehmer auf Arbeitsplatz und Arbeitsmarkt. Ein Beitrag zur Diskussion über Entstehung und Verfestigung von „Problemgruppen“. In: Sozialer Fortschritt, Heft 4, S. 85-92.

Backes, Gertrud M. & Clemens, Wolfgang (2003): Lebensphase Alter: Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Alternsforschung. 2. Aufl. Weinheim; München: Juventa.

Baltes, Paul B. & Baltes, Margret M. (1989): Erfolgreiches Altern. Mehr Jahre und mehr Leben. In: Baltes, Margret M.; Kohli, Martin & Sames, Karl (Hrsg.): Erfolgreiches Altern: Bedingungen und Variationen. S. 5-10. Bern u. a.: Huber.

Bangel, Bettina (1993): Geographie der Altersgrenzen. Frühverrentung im regionalen Strukturwandel. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.). Abt.: Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung. Berlin: Ed. Sigma.

Barkholdt, Corinna; Frerich, Frerichs & Naegele, Gerhard (1996): Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel - Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. S. 61-80. Münster: Lit.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (Hrsg.) (2001): Der Arbeitsmarktfonds Bayern 1997 bis 2001: Eine Zwischenbilanz. München.

Behrens, Johann (2000): Was Demographie mit Kinder kriegen zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt – Illusionen im Trendmodell der Erwerbszeit. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. S. 228-258. Berlin: Ed. Sigma.

Behrens, Johann (2001): Was uns vorzeitig „alt aussehen" lässt. Arbeits- und Laufbahngestaltung – Voraussetzung für eine länger andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte vom 19.01.2001. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). B 3-4, S. 14-22.

Beyer, Heinrich; Fehr, Ulrich & Nutzinger, Hans G. (1995): Elemente einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur – Ableitungen aus dem Forschungsprojekt. In: Empter, Stefan & Kluge, Norbert (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis: Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

BHW Konzern (2004): BHW stellt sich vor: Einblicke – Ausblicke. Hameln.

BHW Konzern (2005): Das Geschäftsjahr 2004 des BHW Konzerns. Hameln.

Biehler, Hermann & Brandes, Wolfgang (1981): Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Theorie und Empirie des dreigeteilten Arbeitsmarktes. Frankfurt am Main u. a.

Biehler, Hermann; Brandes, Wolfgang; Buttler, Friedrich; Gerlach, Knut & Liepmann, Peter (1981): Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse: Zur Funktionsweise ausgewählter Arbeitsmärkte. Tübingen.

Birg, Herwig (1986): Demographie und Ethik – Das Werk von Johann Peter Süssmilch mit einem Blick auf David Hume und Thomas R. Malthus. In: Birg, Herwig (Hrsg.): Ursprünge der Demographie in Deutschland. Leben und Werk Johann Peter Süßmilchs (1707-1767). S. 9-27. Frankfurt am Main & New York: Campus Verlag.

Birg, Herwig (2001): Die demographische Zeitenwende: Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa. München: Beck.

Birkenbihl, Vera F. (2005): Jungen und Mädchen: wie sie lernen: Welche Unterschiede im Lernstil Sie kennen müssen; Mit Lernmodul Lesen und Schreiben. München: Knaur.

Blien, Uwe (1986): Unternehmensverhalten und Arbeitsmarktstruktur. Eine Systematik und Kritik wichtiger Beiträge zur Arbeitsmarkttheorie. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.

Bölsche, Jochen (Hrsg.) (2004): Land ohne Lachen. In: Der Spiegel, Nr. 2 vom 05.01.2004, S. 38-48.

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. überarbeitete Aufl. Berlin u. a.: Springer.

Bröckermann, Reiner (1997): Personalwirtschaft: Arbeitsbuch für das praxisorientierte Studium. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Bruggmann, Michael (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Bucher, Hansjörg (2003): Demographische Entwicklung und mögliche Konsequenzen für die berufliche Bildung – unter besonderer Berücksichtigung der räumlichen Aspekte. In: Bucher, Hansjörg & Puhlmann, Angelika (Hrsg.): Demographische Entwicklung und mögliche Konsequenzen für die berufliche Bildung. Kolloquium im BIBB. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Heft 2. S. 7-17. Bonn.

Buck, Hartmut (2001): Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. S. 11-24. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Buck, Hartmut (2002): Alternsgerechte und gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen. In: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 73-85. Stuttgart.

Buck, Hartmut; Kistler, Ernst & Mendius, Hans Gerhard (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (2001): Forschungstransfer in Verbände und Unternehmen – Ergebnisse und Erfahrungen. In: Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 10-19. Stuttgart.

Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (2004): Ergebnisse des Transferprojekts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. In: Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (Hrsg.): Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans. S. 7-28. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Büdenbender, Ulrich & Strutz, Hans (2003): Gabler Kompakt-Lexikon Personal. Wiesbaden: Gabler.

Bundesagentur für Arbeit (2004a): Der Arbeitsmarkt 2003 – Arbeitsmarktanalyse für das Bundesgebiet insgesamt, West- und Ostdeutschland. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit. 52. Jahrgang. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2004b): Geschäftsbericht 2003. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2005a): Geschäftsbericht 2004. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2005b): Leistungsempfänger gemäß § 428 SGB III für den Zeitraum von 2001 bis 2004. Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2005c): Der Arbeitsmarkt 2004. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit. 53. Jahrgang. Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeit (2003): Geschäftsbericht 2002. Einundfünfzigster Geschäftsbericht der Bundesanstalt für Arbeit für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2002. Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004a): Wohlbefinden im Büro! Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Büroarbeit. 4. unveränderte Aufl. Dortmund.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004b): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt. Dortmund.

Bundesarbeitsgericht (2006): Pressemitteilung Nr. 27/06: § 14 Abs. 3 Satz 4 TzBfG nicht anwendbar. Urteil vom 26. April 2006 – 7 AZR 500/04.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) (2004): Bevölkerung: Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen. Die wichtigsten Fragen. Wiesbaden.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2005a): Bericht der Bundesregierung über die gesetzliche Rentenversicherung, insbesondere über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, der Nachhaltigkeitsrücklage sowie des jeweils erforderlichen Beitragssatzes in den künftigen 15 Kalenderjahren gemäß § 154 SGB VI (Rentenversicherungsbericht 2005). Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2005b): Bundesprogramm „Perspektive 50plus“ hilft Regionen, Impulse für mehr Beschäftigung älterer Menschen zu setzen. Pressemitteilung vom 30.11.2005. In: www.bmas.bund.de (am 23.03.2006).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006a): Rede im Plenum des Deutschen Bundestages: Haltung der Bundesregierung zu den sozialen Auswirkungen der Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters am 09.02.2006. Redner: Bundesminister für Arbeit und Soziales Franz Müntefering.
In: www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Presse/reden-und-statements.html (am 23.04.06).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006b): Das ändert sich in 2006. Pressemitteilung vom 21.12.2005. In: www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/presse,did=99926.html (am 23.06.2006).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006c): Erhöhung Renteneintrittsalter von 65 auf 67 Jahre. Hintergrund und weiteres Verfahren vom 02.02.2006.
In: http://www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/root,did=110752.html (am 23.06.2006).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2006d): Perspektive 50plus - Newsletter. In: www.perspektive50plus.de (am 23.03.2006).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001): Aktionsprogramm „Lebensbegleitetes Lernen für alle“. Bonn.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2004a): Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. München.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2004b): Die Strategie für das Lebenslange Lernen verwirklichen. Ausstellungskatalog zur Konferenz „Regionale Netzwerke für Lebenslanges Lernen“ – Berlin, 08./09. November 2004. Berlin.

Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (2002): Job-AQTIV-Gesetz: Gezielte Unterstützung für Arbeitssuchende. In: http://www.bmgs.bund.de/deu/gra/spi/540.cfm (am 03.07.2005).

Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (Hrsg.) (2003): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Berlin.

Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (Hrsg.) (2004): Was ändert sich in der Rentenversicherung? In: http://www.die-rente.info/499.php (16.11.2004). Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2005): Förderprogramm „Beratung zur Qualifizierung und Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“. Stand 1/2005. In: www.bmwa.bund.de.

C

Christ, Max & Zemlin, Petra (2002): Der Modellversuch: Voraussetzungen, Ziele, Ergebnisse. In: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär, Bonn (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung: Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele. Materialien zur beruflichen Bildung; Heft 112. S. 9-25. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Clemens, Wolfgang (2001): Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource? Reihe Alter(n) und Gesellschaft. Band 3. Opladen: Leske & Budrich.

Clemens, Wolfgang (2003): Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In: Herfurth, Matthias; Kohli, Martin & Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. S. 93-129. Opladen: Leske & Budrich.

Clemens, Wolfgang; Künemund, Harald & Parey, Matthias (2003): Erwerbsbeteiligung und Arbeitsmarkt. In: Herfurth, Matthias; Kohli, Martin & Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. S. 43-64. Opladen: Leske & Budrich.

D

Deutsche Bank (Hrsg.) (2004): Diversity. In: http://www.deutsche-bank.de/aboutus.shtml (am 12.07.2005).

Deutsche Bank (Hrsg.) (2005): Geschäftsbericht 2004. Frankfurt am Main.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.) (2004): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen - Handlungshilfen - Praxisbeispiele. Schriftenreihe Band 74. Düsseldorf: Bertelsmann Verlag.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1998): Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. Drucksache 13/11460. Bonn.

Deutscher Bundestag (2001): Dritter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Alter und Gesellschaft und Stellungnahme der Bundesregierung. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Drucksache 14/5130.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Drucksache 14/8800.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2004): Bericht der Bundesregierung über die gesetzliche Rentenversicherung, insbesondere über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, der Nachhaltigkeitsrücklage sowie des jeweils erforderlichen Beitragssatzes in den künftigen 15 Kalenderjahren gemäß § 154 SGB VI und Gutachten des Sozialbeirats zum Rentenversicherungsbericht 2004. Drucksache 15/4498.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2006): Bericht 2005 der Bundesregierung zur Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Drucksache 16/505.

Dickmann, Nicola (2005): Grundlagen der demographischen Entwicklung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050: Ökonomik des demographischen Wandels. 2. Aufl. S. 11-33. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Dickmann, Nicola & Seyda, Susanne (2005): Analyse: Gründe für den Geburtenrückgang. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050: Ökonomik des demographischen Wandels. 2. Aufl. S. 35-66. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Die Bibel (1999). Nach der Übersetzung Martin Luthers. Deutsche Bibelgesellschaft. Stuttgart.

Die Bundesregierung (2000): Deutschland erneuern. Steuern senken – Wachstum stärken – Arbeitslosigkeit bekämpfen. Was wird sich ab 01. Januar 2000 ändern? Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.). Berlin

Die Bundesregierung (2001): Neu 2002. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.). Berlin, im Dezember 2001.

Die Bundesregierung (2002): Job-AQTIV-Gesetz: Arbeitslosigkeit bekämpfen bevor sie entsteht. Pressemitteilung vom 07.02.2002. Berlin.

Die Bundesregierung (2004a): Antworten zur Agenda 2010. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.). Aktualisierte Neuauflage 2004. Berlin.

Die Bundesregierung (2004b): Bericht der Bundesregierung über die gesetzliche Rentenversicherung, insbesondere über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben, der Nachhaltigkeitsrücklage sowie des jeweils erforderlichen Beitragssatzes in den künftigen 15 Kalenderjahren gemäß § 154 SGB VI (Rentenversicherungsbericht 2004). Berlin.

Die Bundesregierung (2005): Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD „Gemeinsam für Deutschland – mit Mut und Menschlichkeit.
In: http://www.bundesregierung.de/Anlage920135/Koalitionsvertrag.pdf (am 25.11.2005).

Diekmann, Andreas (2005): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden und Anwendungen. 13. Aufl. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Dinkel, Reiner (1989): Demographie. Bd. 1. Bevölkerungsdynamik. München: Vahlen.

Dostal, Werner (1996): Eine Arbeitswelt für alle Altersgruppen. In: Personalwirtschaft, Heft 9, S. 38-42.

Dostal, Werner (2001): Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. S. 32-47. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Drewniak, Ute (2004): Diversity Management – Eine Antwort auf die Herausforderungen des demographischen Wandels. Vortrag auf der Tagung des Gesundheitswesens der Volkswagen AG: „Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten und fördern“ am 02. und 03. September 2004. Tagungsunterlagen. Wolfsburg.

Drumm, Hans Jürgen (2005): Personalwirtschaft. 5. Aufl. Berlin u. a.: Springer.

E

Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (2004): Handwörterbuch des Personalwesens. In: Gaugler, Eduard; Oechsler, Walter A. & Weber, Wolfgang (Hrsg.). Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

F

F.A.Z. (Hrsg.) (2005): Merkel schließt Rentenkürzungen 2006 aus. In: F.A.Z. vom 29.10.2005, Nr. 252, S. 13.

Frerichs, Frerich (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel. Opladen u. a.: Westdeutscher Verlag.

Friedrichs, Jürgen (1983): Methoden empirischer Sozialforschung. 11. Aufl. Opladen.

Frieling, Ekkehart (2003): Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In: Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner & Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. S. 101-114. Berlin & Heidelberg: Springer.

Fuchs, Johann & Weber, Brigitte (2004): Frauen in Ostdeutschland: Erwerbsbeteiligung weiterhin hoch. In: IAB-Kurzbericht Ausgabe Nr. 4 vom 02.02.2004.

G

Gabler Wirtschaftslexikon (2004). 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften (2005): Pressmittelung Nr. 99/05 vom 22. November 2005. Urteil des Gerichtshofes in der Rechtssache C-144/04.

Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (2005a): Bewilligung von Anträgen zu den Richtlinien "50-plus" und "Förderung strukturwirksamer Beschäftigungsprojekte (ABM/BSI)". In: http://www.gfaw-thueringen.de/flash_ok.htm (am 16.09.2005).

Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (2005b): Förderprogramm „50-plus“. In: http://www.gfaw-thueringen.de/flash_ok.htm (am 16.09.2005).

Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH (2005c): Richtlinie zum Programm „50-plus“ über die Gewährung von Zuwendungen aus Mitteln des Freistaats Thüringen und/oder des Europäischen Sozialfonds zur Förderung der Einstellung von Arbeitnehmern ab 50 Jahre. In: http://www.gfaw-thueringen.de/flash_ok.htm (am 16.09.2005).

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (2000)

Gravalas, Brigitte (1999): Ältere Arbeitnehmer: eine Dokumentation. Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär (Hrsg.). Bielefeld: Bertelsmann.

Greif, Siegfried (1979): Altersabbau intellektueller Fähigkeiten und sozialer Kompetenzen – eine Folge reduzierter Arbeitsbedingungen? In: Groskurth, Peter (Hrsg.): Arbeit und Persönlichkeit: berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft. Ergebnisse der Arbeitswissenschaft für Bildung, psychosoziale und gewerkschaftliche Praxis. S. 73-87. Hamburg: Rowohlt.

Grohmann, Heinz (2000): Geschichte und Zukunft der Volkszählung in Deutschland. Statistisches Landesamt Berlin (Hrsg.). In: Monatsschrift 7-12/00, S. 216-223. Berlin.

Groothuis, Ulrich (2005): Jogging fürs Hirn. In: Wirtschaftswoche Nr. 7 vom 10.02.2005, S. 87-90.

Groskurth, Peter (1979): Berufliche Sozialisation als entscheidende Grundlage der Persönlichkeitsentwicklung. In: Groskurth, Peter (Hrsg.): Arbeit und Persönlichkeit: berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft. Ergebnisse der Arbeitswissenschaft für Bildung, psychosoziale und gewerkschaftliche Praxis. S. 7-19. Hamburg: Rowohlt.

H

Habermehl, Werner (1992): Angewandte Sozialforschung. München u. a.: Oldenbourg.

Hacker, Winfried (1986): Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Schriften zur Arbeitspsychologie; Nr. 41. Bern u. a.: Huber.

Hessischer Rundfunk Onlinedienst 2004: Ausrangiert – Warum Unternehmen kaum Älteren haben. In: MEX – das Wirtschaftsmagazin vom 05.02.2004. www.hr-online.de (am 02.06.2005).

Hildebrandt, Eckart (2004): Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen? In: Personalführung 5/2004, S. 53-62.

Hörwick, Eva (2003): Lernen Ältere anders? bfz Bildungsforschung. In: www.demotrans.de (am 11.05.2005).

Hofbauer, Hans (1982): Materialien zur Situation älterer Erwerbspersonen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 15. Jahrgang, 2/1982, S. 99-110.

Hohmeier, Jürgen (1978): Alter als Stigma. In: Hohmeier, Jürgen & Pohl, Hans-Joachim (Hrsg.): Alter als Stigma oder Wie man alt gemacht wird. S. 10-30. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Holler, Manfred J. (1986): Ökonomische Theorie des Arbeitsmarktes. Darmstadt: Wiss. Buchgesellschaft.

Huber, Achim & Morschhäuser, Martina (2001): Beratungsstrategien für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Projektergebnisse und -erfahrungen. In: Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. S. 80-88. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

I

Ilmarinen, Juhani (2000): Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. S. 88-96. Berlin: Ed. Sigma.

Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Giesert, Marianne (Hrsg.). Hamburg: VSA-Verlag.

INQA (Hrsg.) (2004): Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien. Memorandum. Dortmund.

Institut der deutschen Wirtschaft e.V. Köln (Hrsg.) (2002): Altersteilzeit: Oft zu früh aufs Altenteil. In: iwd vom 31. Januar 2002. Jahrgang 28, S. 2.

Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Stiftung (2004): Managerfitness auf dem Prüfstand. In: PREVENT Check_up vom 03/2004. Karlsruhe. http://www.ias-stiftung.de/pub_2.php (am 11.05.2006).

J

Joiko, Karin; Schmauder, Martin & Wolff, Gertrud (2004): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). 2. Aufl. Dortmund.

K

Keller, Berndt (1999): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. 6. Aufl. München u. a.: Oldenbourg.

Kistler, Ernst & Huber, Andreas (2002): Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und die demographische Herausforderung. Ergebnisse eines Projekts für das Bundesministerium für Bildung und Forschung. In: Huber, Andreas & Kistler, Ernst (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 14-29. Stuttgart.

Klausing, Gerd (1988): Demenz und Therapie. Kasseler Gerontologische Schriften 4. Kassel: Gesamthochschul-Bibliothek.

Klingholz, Reiner (2004): Aufbruch in ein anderes Land. In: GEO. Das neue Bild der Erde vom 05.04.2004.

Knauth, Peter (2005): Nutzwert Work-Life-Balance: Die Pausen der Älteren. In: Personalwirtschaft 6/2005, S. 20-22.

Köchling, Annegret (1995): Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 28 Jahrgang, 3/1995, S. 437-453.

Köchling, Annegret (2000a): Die Ausgangssituation: Die „demographische Falle“ – ihre Ursachen und ihre Wirkungen auf Wirtschaft und Betriebe. In: Köchling, Annegret et. al (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. S. 1-11. München & Mering: Hampp.

Köchling, Annegret (2000b): Anforderungen an eine intergenerative Personalpolitik. In: Köchling, Annegret et. al (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. S. 37-93. München & Mering: Hampp.

Köchling, Annegret (2001): Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In: Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 20-29. Stuttgart.

Kohli, Martin; Gather, Claudia; Künemund, Harald; Mücke, Beate; Schürkmann, Martina; Voges, Wolfgang & Wolf, Jürgen (1989): Je früher – desto besser?: Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestands in der chemischen Industrie. Berlin: Ed. Sigma.

Koller, Barbara & Gruber, Hannelore (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeits- und Berufsforschung. 34. Jahrgang, Heft 4, S. 479-505.

Krämer, Katrin (2002): Lebensarbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Altenpflege. In: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. S. 44-62. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 10. Aufl. Opladen: Leske & Budrich.

Krüger, Wilfried (1999): Beeinflussung des Gesundheitsstandes bei Volkswagen am Standort Wolfsburg. In: Busch, Rolf (Hrsg.): Autonomie und Gesundheit: Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik. (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis; Bd. 19). S. 103-113. München & Mering: Hampp.

Kruse, Wilfried (2003): Lebenslanges Lernen in Deutschland – Finanzierung und Innovation: Kompetenzentwicklung, Bildungsnetze, Unterstützungsstrukturen. Bericht des BMBF für die OECD zu „Good Practice der Finanzierung Lebenslangen Lernens“ im Rahmen des Projektes „Co-financing lifelong learning“. Berlin.

L

Lärm, Thomas (1982): Arbeitsmarkttheorie und Arbeitslosigkeit: Systematik und Kritik arbeitsmarkttheoretischer Ansätze. Frankfurt am Main: R. G. Fischer.

Lamnek, Siegfried (1998): Gruppendiskussion: Theorie und Praxis. Einheim: Psychologie Verlags Union.

Landesarbeitsamt Bayern (2002): Arbeitsmarkt Bayern: Hintergrundinformationen 03/2002. Auch Ältere nicht ohne Chancen. München.

Landesarbeitsamt Bayern (2003): Arbeitsmarkt Bayern: Jahreszahlen 2003. München.

Lau-Villinger, Doris & Seitz, Cornelia (2002): Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen – Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen. In: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Abschlussbericht zum Modellversuch. Frankfurt am Main.

Lehr, Ursula (1989): Erfolgreiches Altern – Einführung. In: Baltes, Margret M.; Kohli, Martin & Sames, Karl (Hrsg.): Erfolgreiches Altern: Bedingungen und Variationen. S. 2-4. Bern u. a.: Huber.

Lehr, Ursula (2004): Demografischer Wandel und seine Konsequenzen. Aus: Arbeitsunterlagen von einer Fachtagung Personalentwicklung für Senior Professionals vom 17. bis 18. Mai 2004. Veranstalter: Bayerische Akademie München.

M

Maintz, Gunda (2003): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In: Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner & Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. S. 43-55. Berlin & Heidelberg: Springer.

Martin, Hans (1994): Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Köln: Bund-Verl.

Mendius, Hans Gerhard (2001a): Das Handwerk und seine Beschäftigten – Verlierer des demographischen Umbruchs? In: Aus Politik und Zeitgeschichte vom 19.01.2001. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). B 3-4, S. 23-30.

Mendius, Hans Gerhard (2001b): Damit das Handwerk nicht zu den Verlierern gehört: Sensibilisierung für das Problem „demographischer Wandel“ und Entwicklung exemplarischer Handlungsansätze. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 30-41. Stuttgart.

Mendius, Hans Gerhard & Weimer, Stefanie (2001): Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen – Strukturelle Umbrüche im Kfz-Handwerk und gefährdete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 103-109. Stuttgart.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (2001): Initiative ‚Zeitarbeit mit 50 plus' - Arbeitsminister Schartau: Zeitarbeits-Marktführer schließen Bündnis mit NRW - Vermittlungsoffensive für ältere Arbeitslose. Pressemitteilung vom 29.03.2001. Düsseldorf.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (2002): ‚Zeitarbeit 50 plus' – Zusätzliche Chance für Arbeitslose. Pressemitteilung vom 15.03.2002. Düsseldorf.

Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (2004): Initiative für ältere Langzeitarbeitslose startet mit 32 Projekten – Land fördert mit 10 Millionen Euro neue Wege in die Beschäftigung. Pressemitteilung vom 09.12.2004. Düsseldorf.

Mohr, Henrike (2002): Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit. Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Morschhäuser, Martina (1995): Moderne Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer: Erfahrungen in vier Industrieunternehmen und Empfehlungen für die Praxis. In: Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.). AK-Beiträge Nr. 1/1995, 8. Jahrgang.

Morschhäuser, Martina (1999a): Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, Johann; Morschhäuser, Martina; Viebrok, Holger & Zimmermann, Eberhard (Hrsg.): Länger erwerbstätig – aber wie? S. 19-70. Opladen u. a.: Westdeutscher Verlag.

Morschhäuser, Martina (1999b): Altersbezogene Personalplanung: Zwischen Personalentwicklung und Personalaustausch. In: Bundesanstalt für Arbeit & Landesarbeitsamt Rheinland-Pfalz-Saarland (Hrsg.): AK-Forum zur Wirtschafts- und Strukturpolitik „Älter werden im Betrieb“. S. 23-32. Saarland: Arbeitskammer des Saarlandes.

Morschhäuser, Martina (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels. In: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. S. 10-21. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Morschhäuser, Martina; Ochs, Peter & Huber, Achim (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Müller, Bernhard (2004): Zukunftsorientierte Stadt- und Regionalentwicklung. In: Demographie konkret – Handlungsansätze für die kommunale Praxis. Aktion Demographischer Wandel. Bertelsmann Stiftung.

N

Naegele, Gerhard (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg: Maro.

Naegele, Gerhard (2001): Demographischer Wandel und „Erwerbsarbeit“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 3-4 / 2001, S. 3f.

Naegele, Gerhard (2004): Grundlagen der staatlichen Sozialpolitik für ältere Menschen: Aufgaben, Bereiche, Träger, Ziele, Ideologien und Aufbauformen. Seminarunterlagen Teil 1. Universität Dortmund. Lehrstuhl für Soziale Gerontologie.
In: www.fb12.uni-dortmund.de/gerontologie/lehrangebot/ Skript_Folien_SoPo_I_Teil_1_WS_0405.pdf (am 24.02.2006).

Necati, Lale (2004): Zeitwertpapiere. Preis, Ulrich (Hrsg.). Universität zu Köln, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Forschungsinstitut für Deutsches und Europäisches Sozialrecht, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeits- und Sozialrecht.
In: http://www.aus-innovativ.de/media/Zeitwertpapiere.pdf (am 28.05.2005).

Neubauer, Günter (2001): Forschung zu den Auswirkungen des Demographischen Wandels auf Unternehmen und Arbeitsmarkt. In: Buck, Hartmut & Schletz, Alexander (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. S. 7-9. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Nießen, Manfred (1977): Gruppendiskussion. Interpretative Methodologie: Methodenbegründung, Anwendung. München: Wilhelm Fink Verlag.

O

Oechsler, Walter A. (2000): Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 7. Aufl. München; Wien: Oldenbourg.

P/Q

Pack, Jochen; Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard; Morschhäuser, Martina & Wolff, Heimfrid (2000): Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel“. Bonn.

Packebusch, Lutz (2000): Berufslaufbahnen im Handwerk – Ansätze für alternsgerechte Gestaltung. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. S. 260-270. Berlin: Ed. Sigma.

Packebusch, Lutz & Weber, Birgit (2000): Alternsgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. In: www.demotrans.de am 25.05.2005.

Packebusch, Lutz & Weber, Birgit (2001): Ohne Ältere geht´s nicht! – Mit Älteren auch nicht? In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 42-55. Stuttgart.

Perrenoud, Alfred (2005): Demographie. Stand: 03.09.2003. Historisches Lexikon der Schweiz (Hrsg.). In: www.dhs.ch/externe/protect/textes/d/D8261.html (am 10.02.2006).

Pfriem, Hanns (1980): Konkurrierende Arbeitsmarkttheorien. Neoklassische, duale und radikale Ansätze. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.

Pohl, Hans-Joachim (1978): Zur Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben. In: Hohmeier, Jürgen & Pohl, Hans-Joachim (Hrsg.): Alter als Stigma oder Wie man alt gemacht wird. S. 10-30. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

R

Regnet, Erika (2004): Karriereentwicklung 40 +. Weitere Perspektiven oder Endstation? Weinheim; Basel: Beltz Verlag.

Reuße, Michael (2002): Erfahrungen aus dem Thüringer Programm „50-plus". In: Huber, Andreas & Kistler, Ernst (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. S. 103-108. Stuttgart.

Rosenow, Joachim & Naschold, Frieder (1994): Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates. Berlin: Edition Sigma.

S

Sackmann, Sonja A. & Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler.

Sauer, Johannes (2003): Lernkultur Kompetenzentwicklung – betriebliche Perspektiven des BMBF-Forschungsprogramms – Von der Notwendigkeit einer neuen Lernkultur. In: Klös, Hans-Peter; Weiß, Reinhold & Zedler, Reinhard (Hrsg.): Demographische Entwicklung – Berufsbildung – Personalentwicklung. S. 74-83. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Schäfer, Holger & Seyda, Susanne (2005): Arbeitsmärkte. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050: Ökonomik des demographischen Wandels. 2. Aufl. S. 97-120. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Scherer, Karlfriedrich (1978): Alter(n) ohne Angst. Informationen und Ratschläge für Einsichtige. Verlag R. S. Schulz.

Scheuer, Markus (1987): Zur Leistungsfähigkeit neoklassischer Arbeitsmarkttheorien. Bonn: Verlag Neue Gesellschaft.

Schimany, Peter (2005): Die Alternde Gesellschaft. Bundesamt für Integration und Flüchtlinge (Hrsg.). In: Working Papers 4/2005. Nürnberg.

Schmähl, Winfried (1989): Erfolgreiches Altern aus der Sicht des Ökonomen. In: Baltes, Margret M.; Kohli, Martin & Sames, Karl (Hrsg.): Erfolgreiches Altern: Bedingungen und Variationen. S. 27-33. Bern u. a.: Huber.

Scholz, Collin (2005): Mitarbeiter 50plus: Der Kampf um die grauen Köpfe beginnt. In: Bankmagazin 09/2005, S. 56f.

Schröder, Antonius (2003): Beschäftigtenbefragungen. Schriftliche Befragung zur Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Modernisierungsprozessen. In: Katenkamp, Olaf; Kopp, Ralf & Schröder, Antonius (Hrsg.): Praxishandbuch: Empirische Sozialforschung, S. 221-237. Münster u. a.: Lit Verlag.

Schütt, Hans-Joachim (2003): Zukunftssicherung mit flexiblen Modellen. In: Personalwirtschaft 9/2003, S. 50-52.

Sengenberger, Werner (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt am Main u. a.: Campus-Verlag.

Sesselmeier, Werner & Blauermel, Gregor (1998): Arbeitsmarkttheorien: Ein Überblick. 2. Aufl. Heidelberg: Physica-Verlag.

Seyda, Susanne (2003): Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten. In: iw-trends, Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. Heft 3. Köln.

Siemens AG (2005): Geschäftsbericht 2005. Berlin & München.

Sommer, Bettina (2003): Bevölkerungsentwicklung bis 2050: Annahmen und Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechung. In: Statistisches Bundesamt. Wirtschaft & Statistik 8/2003, S. 693-701.

Sozialdemokratische Partei Deutschlands (2003): Rede des SPD-Parteivorsitzenden, Bundeskanzler Gerhard Schröder, auf dem außerordentlichen Parteitag der SPD am 1. Juni 2003. Mitteilung für die Presse. Scholz, Olaf (Hrsg.). Berlin.

Sozialgesetzbuch III (2005): Drittes Buch (III). Arbeitsförderung.

Sozialgesetzbuch VI (2005): Sechstes Buch (VI). Gesetzliche Rentenversicherung.

Sozialgesetzbuch IX (2005): Neuntes Buch (IX). Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen.

Statistisches Bundesamt (2003a): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Presseexemplar. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2003b): Bevölkerung Deutschlands von 2002 bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. CD-Rom. Stuttgart.

Statistisches Bundesamt (2003c): Statistisches Jahrbuch 2003 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2004a): Statistisches Jahrbuch 2004 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2004b): Geschichte des statistischen Amtes. In: http://www.destatis.de/allg/d/ueber/ueber_geschichte.htm (am 12.06.2005).

Statistisches Bundesamt (2004c): Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2003. Tabellenanhang zur Pressebroschüre. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2005a): Statistisches Jahrbuch 2005 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2005b): Durchschnittsalter der Erwerbstätigen. Ergebnisse des Mikrozensus: Alter in Jahren. Sonderauswertung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2005c): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Ausländische Bevölkerung sowie Einbürgerungen. Fachserie 1. Reihe 2. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2005d): Datenreport 2004: Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. 2. aktualisierte Aufl. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2005e): Durchschnittliche weitere Lebenserwartung. Werte für 2000/2002, 2001/2003, 2002/2004. In: http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bevoetab3.php (am 01.05.2006).

Statistisches Bundesamt (2005f): Erwerbstätige nach Altersgruppen. Ergebnisse des Mikrozensus. In: http://www.destatis.de/indicators/d/lrerw02ad.htm (am 22.05.2006).

Steinmann, Gunter (1996): Zusammenhang zwischen Alterungsprozess und Einwanderung. In: Deutscher Bundestag (Hrsg.): Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Enquete-Kommission. „Demographischer Wandel. Bd. 1. S. 1-56. Heidelberg: v. Decker.

Stier, Winfried (1996): Empirische Forschungsmethoden. Berlin u. a.: Springer.

Struß, Nicola & Thommen, Jean-Paul (2004): Fit machen für den demographischen Wandel. In: Personal, 56. Jahrgang, Heft 6/2004, S. 14-17.

Sunter, Sabine (2001): Mitarbeiter über 40. Nicht das Alter zählt. In: Personalmagazin 8/2001, S. 78-81.

T

Thomae, Hans & Lehr, Ursula (1973): Berufliche Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter: Eine Analyse des Forschungsstandes. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.

Thomae, Hans & Lehr, Ursula (1977): Altern: Probleme und Tatsachen. Wiesbaden: Akademische Verlagsgesellschaft.

U

Uepping, Heinz (1997): Intergenerative Personalentwicklung: Die Zukunft älterer Mitarbeiter im Unternehmen. In: Personal, Heft 11, S. 578-582.

Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. 3. Aufl. Zürich: vdf, Hochschulverlag AG an der ETH Zürich; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Unabhängige Kommission „Zuwanderung“ (2001): Zuwanderung gestalten – Integration fördern. Bericht der Unabhängigen Kommission vom 04.07.2001. Berlin: Conrad.

Universität Kassel (2004): DFG bewilligt zwölf neue Schwerpunktprogramme: Zwei Programme werden von Uni Kassel koordiniert. Pressemitteilung 72/04 vom 08. Juni 2004. In: www.uni-kassel.de/presse/pm/040605.ghk (am 16.11.2005).

Universität Kassel, Institut für Arbeitswissenschaft (2005): Altersdifferenzierte Arbeitssysteme. In: www.ifa.e-arbeit.biz/all/ (am 16.11.2005).

Universität Rostock (2004): Informationsbroschüre zum Studiengang Diplom-Demographie. In: http://www.soziologie.uni-rostock.de/ (am 15.01.2005).

V

Vieten, Günter C. (1983): Das Volk lässt sich nicht zählen. Eine Chronik. In: Taeger, Jürgen (Hrsg.): Die Volkszählung. S. 158-163. Reinbek: Rowohlt.

Vieth, Peter (1996): Das Rückkehrgespräch: Fürsorglicher Dialog oder hochnotpeinliche Befragung. In: Busch, Rolf (Hrsg.): Vom Fehlzeitenmanagement zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Freie Universität Berlin, Referat Weiterbildung. Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis Band 14. S. 51-60. Berlin.

Volkswagen AG (Hrsg.) (2004): Geschäftsbericht 2004. Wolfsburg.

Volkswagen AG (Hrsg.) (2005): Geschäftsbericht 2005. Wolfsburg.

Volkswagen AG, Personalwesen Wolfsburg (Hrsg.) (2006): Personalpolitik: Zeit-Wertpapier. In: http://www.vw-personal.de/www/de/arbeiten/personalpolitik/zeit-wertpapier.html (am 02.06.2006).

Volkswagen AG, Gesundheitswesen: Gesundheits-Check-up: Gesundheitscoaching bei Volkswagen. Informationsblatt. Wolfsburg.

Volkswagen AG, Gesundheitswesen (Hrsg.) (1998): Leitlinien zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung im Volkswagen - Konzern. Wolfsburg.

Volkswagen AG, Gesundheitswesen (Hrsg.) (2002): Jahresbericht 2002: Unternehmensaufgabe Gesundheitsschutz. Wolfsburg.

Volkswagen AG, Gesundheitswesen (Hrsg.) (2003): Rehabilitation bei Volkswagen. Wolfsburg.

Volkswagen Nutzfahrzeuge (2003): Betriebliche Umsetzungsstrategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bei VWN: Grundlagen IntegrationsWerk (ITW). Foliensatz. NETAB-Tagung vom 06.-07. Mai in Hannover. In: http://www.netab.org/downloads/VW-N%20.pdf am (25.05.2005).

Volpert, Walter (1979): Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Persönlichkeit aus handlungstheoretischer Sicht. In: Groskurth, Peter (Hrsg.): Arbeit und Persönlichkeit: berufliche Sozialisation in der arbeitsteiligen Gesellschaft. Ergebnisse der Arbeitswissenschaft für Bildung, psychosoziale und gewerkschaftliche Praxis. S. 21-46. Hamburg: Rowohlt.

W

Weimer, Stefanie; Mendius, Hans Gerhard & Kistler, Ernst (2001): Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. S. 25-31. Stuttgart: Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Wenke, Jochen (2001): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. In: Bundesinstitut für Berufsbildung, Der Generalsekretär, Bonn & Schemme, Dorothea (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Probleme und Lösungsansätze. S. 63-82. Bielefeld: Bertelsmann.

Wenke, Jochen; Reglin, Thomas & Stahl, Thomas (1996): Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer: ein Leitfaden für Bildungsträger; Dokumentation zum Modellversuch „Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“. Loebe, Herbert & Severing, Eckart (Hrsg.). Band 10. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Winkler, Wilhelm (1969): Demometrie. Berlin: Duncker & Humblot.

Wolff, Heimfrid (2000): Ergebnisse des Forschungsschwerpunktes „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit. In: von Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. S. 27-43. Berlin: Ed. Sigma.

XYZ

Zahn-Elliott, Ursula (2001): Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. S. 7-10. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart.

Zedler, Reinhard (2003): Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Klös, Hans-Peter; Weiß, Reinhold & Zedler, Reinhard (Hrsg.): Demographische Entwicklung - Berufsbildung – Personalentwicklung. S. 132-141. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2005): Beschäftigten- und Umsatzzahlen für das Handwerk und das handwerksähnliche Gewerbe.
In: http://www.zdh.de/daten-und-fakten/beschaeftigte-umsaetze.html (am 09.05.2006).

Zentrum für Demografischen Wandel (2005): Altersstruktur in Deutschland.
In: www.zdwa.de/zdwa/artikel/diagramme/20051114_93777542_diagW3DnavidW2665.php (am 12.02.2006).

Zimmermann, Eberhard (2003): Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer. In: Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner & Vetter, Christian (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. S. 167-183. Berlin & Heidelberg: Springer.

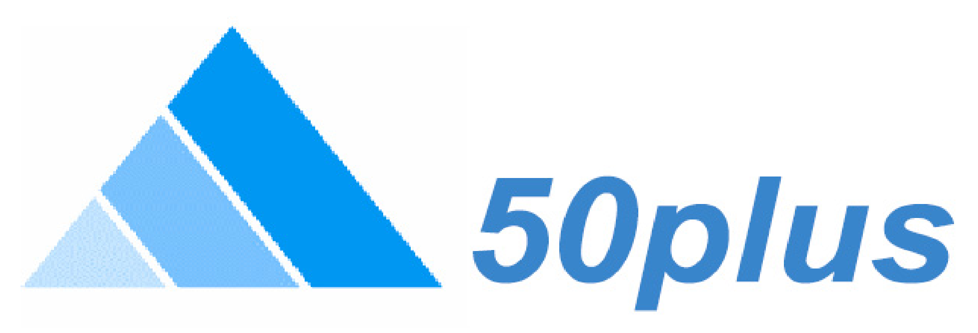
Zimmermann, Eberhard; Frerichs, Frerich & Naegele, Gerhard (1999): Neue Arbeitszeitmodelle für ältere ArbeitnehmerInnen. In: Zeitschrift für Sozialreform 45, Nr. 5, S. 383-394.

Anhang

1. Fragebogen









Befragung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Fragebogen



Für die Beantwortung des Fragebogens ...

Sie benötigen ungefähr 20 Minuten Zeit.

Bitte lesen Sie jede Frage sorgfältig durch, gehen Sie aber bei der Beantwortung zügig vor. Ihr erster Gedanke ist in der Regel der Richtige. Der Fragebogen besteht hauptsächlich aus Aussagen, die Sie danach beurteilen sollen, inwieweit Sie diesen zustimmen.

Meistens stehen Ihnen **5 verschiedene Einstufungsmöglichkeiten** zur Verfügung. Kreuzen Sie an, wie stark Sie der Aussage zustimmen bzw. wie stark Sie diese ablehnen. Haben Sie ein Kreuz falsch gesetzt, dann streichen Sie dieses durch und setzen Sie es neu.

Bei einigen Aussagen haben Sie die Möglichkeit, grundsätzlich zuzustimmen oder abzulehnen. Bei anderen müssen Sie sich zwischen mehreren vorgegebenen Antworten entscheiden. Wählen Sie bitte die Antwort, die Ihre Meinung am ehesten wiedergibt.

Es gibt auch Aussagen, die Sie bitte **vervollständigen**. Sie haben dabei die Möglichkeit, stichpunktartig eigene Ideen und Anregungen festzuhalten.

Es gibt **keine richtigen oder falschen Antworten**, es geht um Ihre persönliche Meinung.

Antworten Sie deshalb bitte offen und ehrlich. Bitte lassen Sie keine Frage aus - auch wenn Ihnen die Beantwortung der einen oder anderen Frage schwierig zu sein scheint. **Ihre Anonymität bleibt auf jeden Fall gewahrt.**

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Fragebogen



I. Allgemeine Daten

Bitte kreuzen Sie das für Sie Zutreffende an:

Ich bin ...

1. ☐ weiblich ☐ männlich

2. ☐ 50 - 54 Jahre ☐ 55 - 59 Jahre ☐ 60 - 65 Jahre

3. ☐ vollzeitbeschäftigt ☐ teilzeitbeschäftigt ☐ in Altersteilzeit

4. ... Mitarbeiter

   ☐ im kaufmännischen Bereich ☐ im gewerblichen Bereich

5. ☐ Führungskraft ☐ keine Führungskraft

6. ☐ in der Zentrale / Hauptverwaltung tätig
   ☐ im Servicecenter / in einer Geschäftsstelle tätig

II. Weiterbildung

1. Für meine gegenwärtigen Aufgaben bin ich gut ausgebildet.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

2. Meine berufliche Weiterbildung ist mir wichtig.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐



Fragebogen



3. Die Kenntnisse und Fertigkeiten, die ich zur täglichen Arbeit bei BHW benötige, habe ich vorwiegend erworben durch: (Mehrfachantworten sind möglich)

- ☐ Berufsausbildung / Studium
- ☐ Vorgesetzte / Kollegen (Einweisung, Anlernen, etc.)
- ☐ Selbstorganisiertes Lernen außerhalb der Arbeitszeit (Fachzeitschriften, Bücher, Volkshochschule)
- ☐ Von BHW veranlasste Seminare, Schulungen, Workshops
- ☐ Erfahrungen, die ich im Rahmen der täglichen Arbeit gesammelt habe
- ☐ Sonstiges: ____

4. Seit dem 50. Lebensjahr habe ich in folgenden Bereichen Seminare besucht bzw. mich weiterqualifiziert: (Mehrfachantworten sind möglich)

- ☐ Softwareanwendungen
- ☐ Persönlichkeit und Verhalten
- ☐ Führung
- ☐ Fremdsprachen
- ☐ Fachwissen (z. B. Einweisung in neue Verfahren und Produkte)
- ☐ Selbstorganisiertes Lernen außerhalb der Arbeitszeit (Fachzeitschriften, Bücher, Volkshochschule)
- ☐ Sonstiges: ____

5. Für Mitarbeiter 50plus sollten besondere Formen der Weiterbildung angeboten werden:

☐ ja, z. B. ____

____

____

☐ nein







III. Wertschätzung

1. Manche Fähigkeiten entfalten sich erst im Laufe des Lebens. Auch bei mir haben sich in den letzten Jahren vorhandene Fähigkeiten weiter ausgeprägt.

Ich bin heute im Gegensatz zu früher ... (Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an.)

	trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
1. einfühlsamer	☐	☐	☐	☐	☐
2. geduldiger	☐	☐	☐	☐	☐
3. teamfähiger	☐	☐	☐	☐	☐
4. flexibler	☐	☐	☐	☐	☐
5. geistig beweglicher	☐	☐	☐	☐	☐
6. lernbereiter	☐	☐	☐	☐	☐
7. motivierter	☐	☐	☐	☐	☐
8. belastbarer	☐	☐	☐	☐	☐
9. kreativer / einfallsreicher	☐	☐	☐	☐	☐
10. arbeite zielgerichteter	☐	☐	☐	☐	☐
11. arbeite selbständiger	☐	☐	☐	☐	☐
12. habe mehr Erfahrungswissen	☐	☐	☐	☐	☐
13. übernehme mehr Verantwortung	☐	☐	☐	☐	☐
14. stelle mich schneller auf neue Situationen ein	☐	☐	☐	☐	☐
15. Sonstiges:	☐	☐	☐	☐	☐
16. Sonstiges:	☐	☐	☐	☐	☐

2. Meine Arbeitssituation könnte verbessert werden, durch ...
(Mehrfachantworten sind möglich)

☐ mehr Informationen über Veränderungen in meinem Arbeitsumfeld
☐ mehr Eigenverantwortung bei meiner Arbeit
☐ stärkere Mitwirkung bei Entscheidungen
☐ mehr Anerkennung durch meine Führungskraft
☐ stärkere Rücksichtnahme durch Kollegen
☐ weniger Zeitdruck bei der Arbeit
☐ Sonstiges:____



Fragebogen



3. Aufgrund meines Alters unterscheide ich mich gegenüber jüngeren Mitarbeitern durch ...

____

____

____

4. Ich empfinde die Beziehung zu meinen jüngeren Kollegen als gut!

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

5. Auf folgende Weise könnte ich künftig meine Fähigkeiten und Erfahrungen als Mitarbeiter 50plus weitergeben:

____

____

____

6. Ich arbeite gern bei BHW, weil ... (Mehrfachantworten sind möglich)

☐ ich einen guten sozialen Kontakt zu meinen Kollegen habe
☐ ich meine Fähigkeiten in die Arbeit voll einbringen kann
☐ meine Fachkompetenz geschätzt wird
☐ meine Arbeitszeiten, mit Absprache des Vorgesetzten, flexibel sind
☐ ich an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen kann
☐ Sonstiges: ____

7. Ich bin der Meinung, dass die Chancen für Karriere und Entwicklung für alle gleich sind - unabhängig vom Alter.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

Meine Chancen für Karriere und Entwicklung könnten verbessert werden, durch ...

____

____

____



Fragebogen



IV. Führung

1. Meine Führungskraft sollte mich bei der Lösung von Problemen rechtzeitig einbeziehen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

2. Ich bin zufrieden, wie meine Führungskraft mein berufliches Wissen und Können zur Erfüllung meiner Aufgaben fördert.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

3. Ich bin der Meinung, dass meine Führungskraft meine Erfahrungen stärker nutzen sollte.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

Meine Führungskraft könnte dies tun, indem ...________________________________

____

____

4. Das Verhältnis zu meiner jüngeren Führungskraft ist gut, (bitte beantworten Sie diese Frage nur, wenn Sie eine jüngere Führungskraft haben)

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

weil ... ____

____

____



Fragebogen



V. Gesundheit

1. Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein:

sehr gut	eher gut	mittelmäßig	eher schlecht	sehr schlecht
☐	☐	☐	☐	☐

2. Ich leide an einer chronischen Erkrankung:

☐ ja ☐ nein

☐ Herz-Kreislauferkrankung ☐ Erkrankung der Wirbelsäule
☐ Atemwegserkrankung ☐ Erkrankung der Gelenke
☐ Sonstiges: ______________________________

3. Den Belastungen des Arbeitsalltags fühle ich mich im Allgemeinen gewachsen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

4. Ich leide an Einschränkungen des körperlichen Befindens, wie z. B. Schmerzen, die meine Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

5. Ein spezielles Gesundheitsprogramm für die Altersgruppe 50plus finde ich gut.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

6. Ich würde ein spezielles Angebot bevorzugen, das ...

☐ sich direkt an die Arbeitszeit anschließt
☐ in der Mittagszeit stattfindet
☐ am Wochenende stattfindet
☐ außerhalb von BHW stattfindet
☐ Sonstiges: ______________________________________



Fragebogen



7. Mich würden folgende Themenangebote interessieren:
   (Mehrfachantworten sind möglich)

   ☐ Bewegungstraining zum Aufbau der Rückenmuskulatur, z. B. „Rückenfit"
   ☐ Herz- / Kreislauftraining, z. B. "Cardiopower"
   ☐ Entspannung und Stressbewältigung, z. B. „Wellness für die Seele"
   ☐ Kommunikation und Konfliktlösung, z. B. „Kompetenztraining"
   ☐ Ernährung, z. B. „Schlank und Vital"
   ☐ Sonstiges: ___________________________________

8. Ich würde an einem Gesundheitscheck teilnehmen:

   ☐ ja ☐ nein

   Mich würden folgende Angebote interessieren:

   ☐ individuelle Bewegungsanalyse
   ☐ Aufstellung eines individuellen Gesundheitsplanes
   ☐ Belastungs-EKG
   ☐ Laboruntersuchung (z. B. Blutbild)
   ☐ Sonstiges: ______________________________

9. An einem zukünftigen Gesundheitsprojekt / -programm 50plus würde ich gern teilnehmen:

   ☐ ja ☐ nein

   Aus folgenden Gründen möchte ich nicht teilnehmen:

   ☐ die unter dem Punkt 8 angegebenen Maßnahmen entsprechen nicht meinen Vorstellungen
   ☐ ich habe keine Zeit
   ☐ ich habe mein eigenes Gesundheitsprogramm
   ☐ Sonstiges: ____



Fragebogen



Folgendes möchte ich noch sagen:

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung !
Ihre Projektgruppe ***50plus***

Schicken Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen bis zum **27. August 2004** mit dem beigefügten Freiumschlag **hausintern** an die Abteilung PSG *„50plus“* (Station 121) zurück.

2. Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

I. Allgemeine Daten

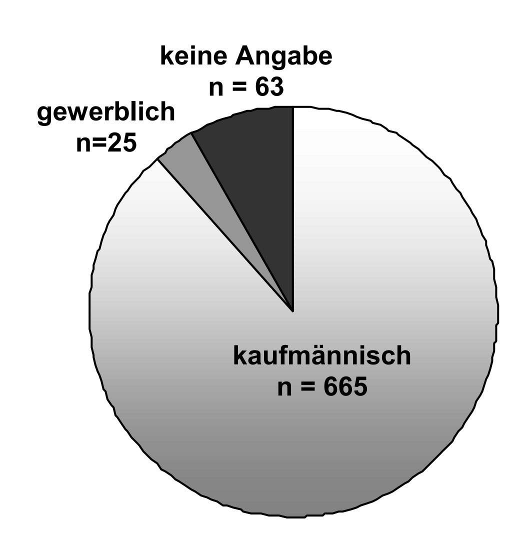
Geschlecht

keine Angabe
n = 6

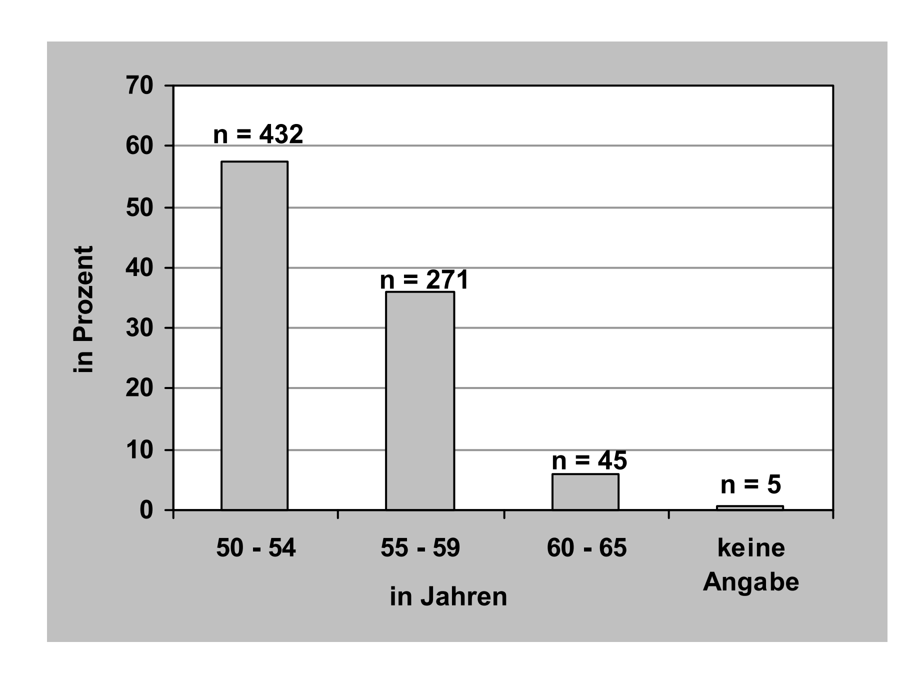
weiblich
n = 320

männlich
n = 427

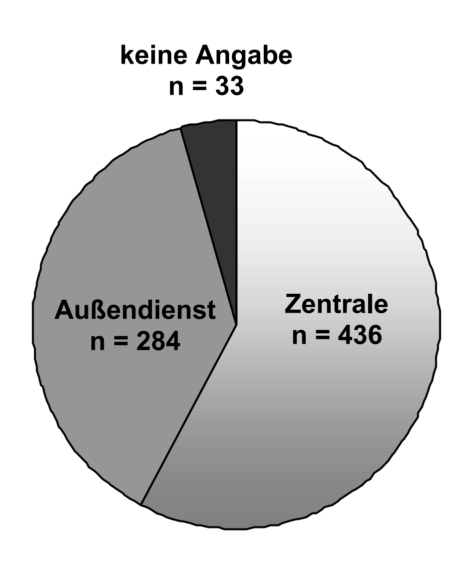
Tätigkeitsbereich

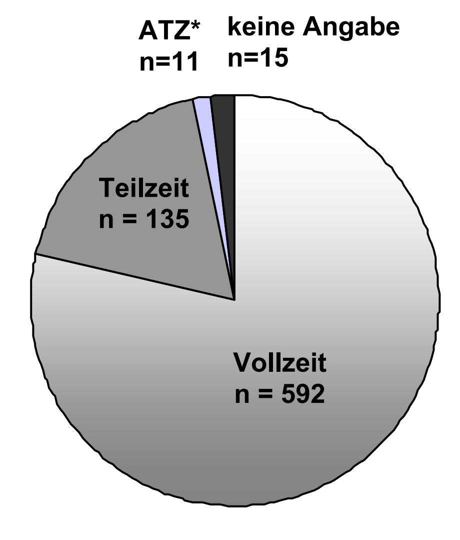


Altersstruktur

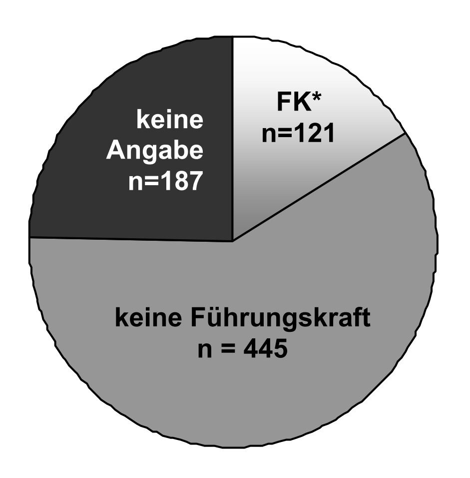


Arbeitsort





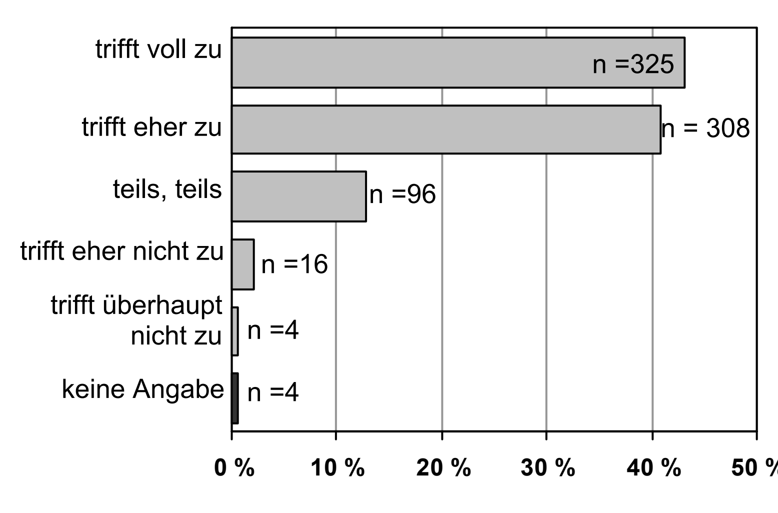
* ATZ = Altersteilzeit



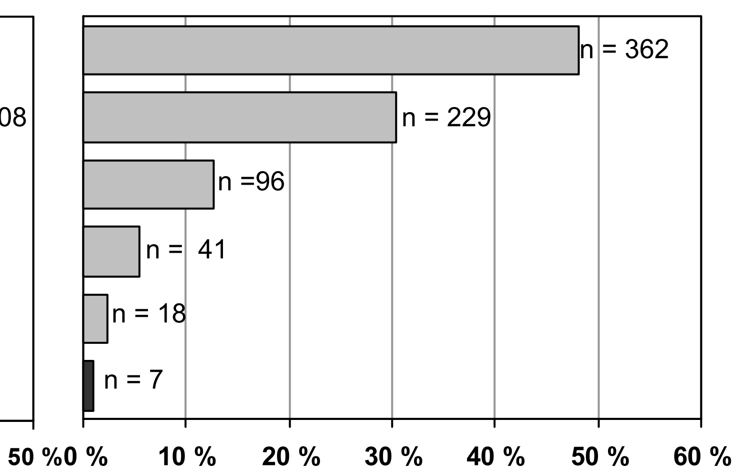
* FK = Führungskraft

II. Weiterbildung

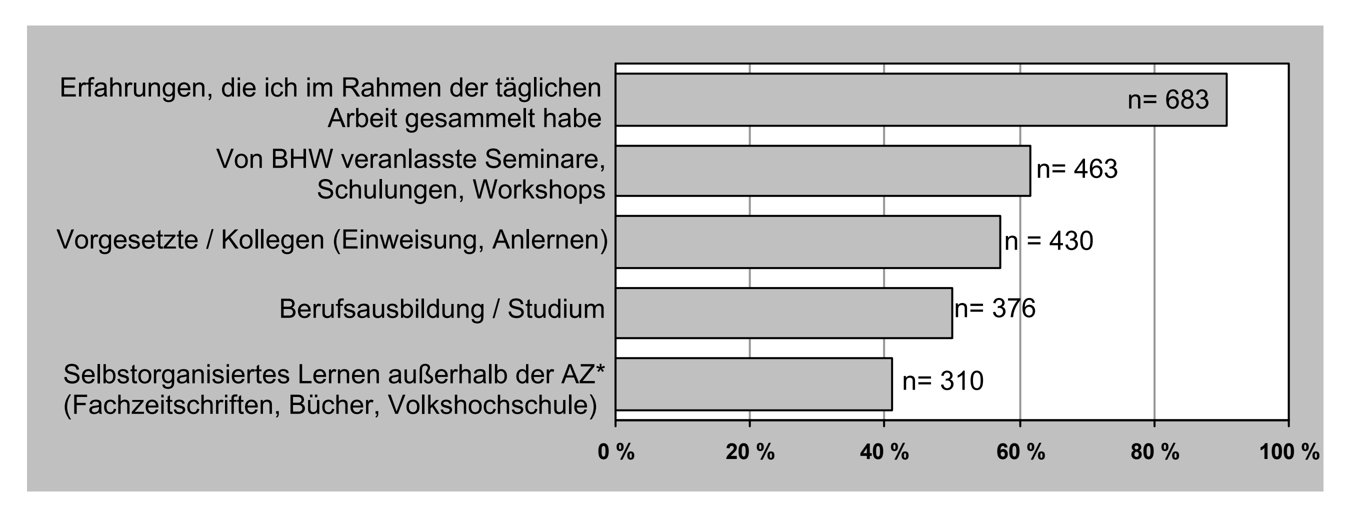
1. Für meine gegenwärtigen Aufgaben bin ich gut ausgebildet.



2. Meine berufliche Weiterbildung ist mir wichtig.

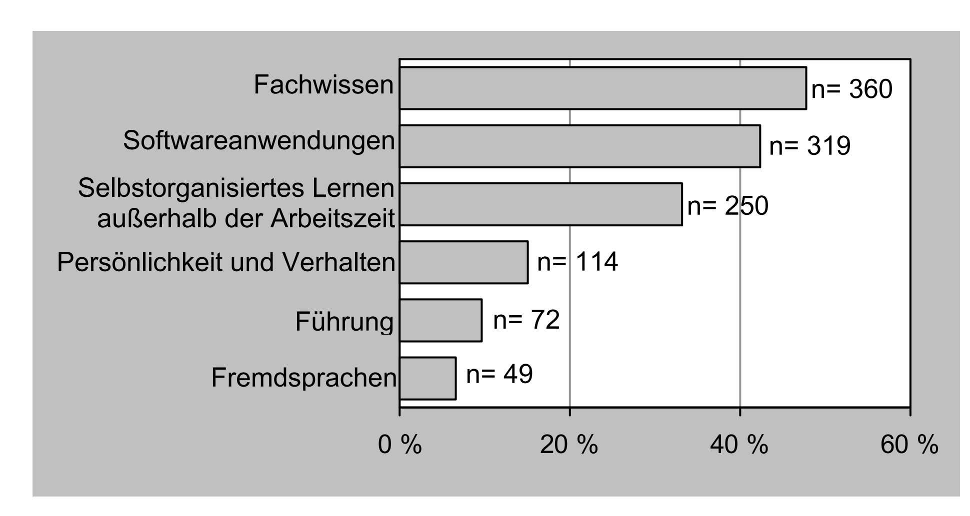


3. Die Kenntnisse und Fertigkeiten, die ich zur täglichen Arbeit bei BHW benötige, habe ich vorwiegend erworben durch: (n = 753, Mehrfachnennungen möglich)



* Arbeitszeit

4. Seit dem 50. Lebensjahr habe ich in folgenden Bereichen Seminare besucht bzw. mich weiterqualifiziert: (n = 753, Mehrfachnennungen möglich)

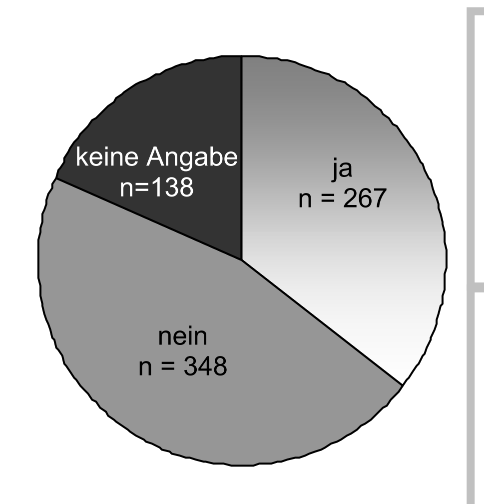


Sonstiges:

Auswahl:
- BUP
- IAS
- ARGE Entgeltabrechnung
- Telefonseminar
- …

35 Nennungen

5. Für Mitarbeiter 50plus sollten besondere Formen der Weiterbildung angeboten werden: (Gesamt: 264 Nennungen)



Formen der Weiterbildungsmaßnahmen
(55 Nennungen)

Auswahl:
- altershomogene individuelle Schulungen (23 Nennungen)
- Seminare in langsamer, ausführlicher Darstellung (10 Nennungen)
- Seminare in kleinen Gruppen (6 Nennungen)
- …

Inhaltliche Konzeption der Weiterbildungsmaßnahmen
(209 Nennungen)

Auswahl:
- EDV-Seminare - Softwareanwendungen (108 Nennungen)
- fachspezifische / aufgabenbezogene Seminare (46 Nennungen)
- Verhaltens- und Persönlichkeitsseminare (19 Nennungen)
- Präventionskurse (13 Nennungen)
- …

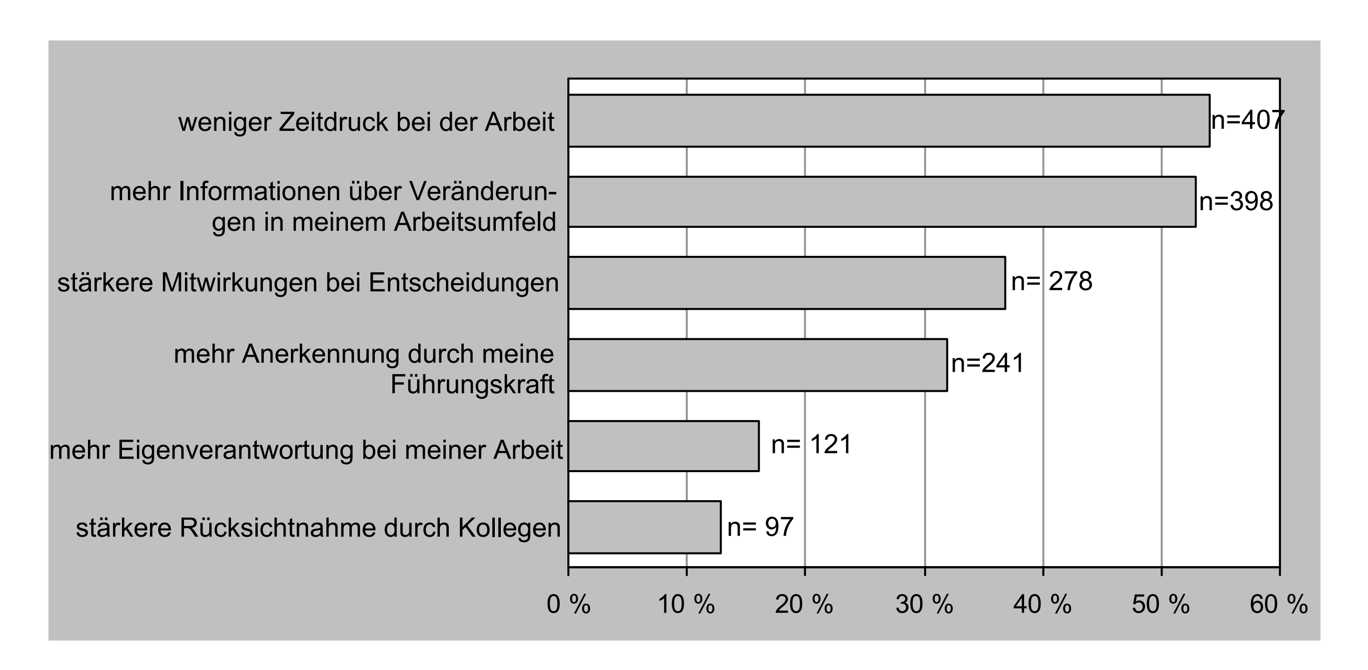
III. Wertschätzung

1. Manche Fähigkeiten entfalten sich erste im Laufe des Lebens. Auch bei mir haben sich in den letzten Jahren vorhandene Fähigkeiten weiter ausgeprägt. (n = 753, Mehrfachnennungen möglich)

	n
mehr Erfahrungswissen	n=686
selbständiger arbeiten	n= 576
zielgerichteter arbeiten	n=540
mehr Verantwortung	n=492
geduldiger	n=459
teamfähiger	n=443
einfühlsamer	n=442
flexibler	n=425
schneller auf neue Situationen einstellen	n=401
kreativer / einfallsreicher	n=377
geistig beweglicher	n=343
lernfähiger	n=306
motivierter	n= 270
belastbarer	n=247

0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %

2. Meine Arbeitssituation könnte verbessert werden, durch … (n = 753, Mehrfachnennungen möglich)



3. Aufgrund meines Alters unterscheide ich mich gegenüber jüngeren Mitarbeitern durch …

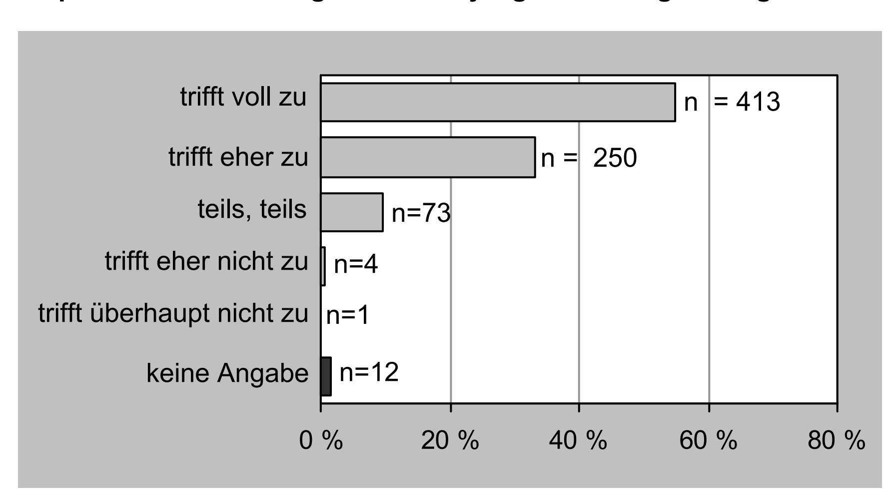
Kompetenzen (745 Nennungen)

Auswahl:
- Lebens- und Berufserfahrung (296 Nennungen)
- soziale Kompetenzen (Verständnis, Toleranz, Akzeptanz (142 Nennungen)
- umfangreiches Fach-, Hintergrund- und Allgemeinwissen (112 Nennungen)
- Gelassenheit, Ruhe (97 Nennungen)
- …

Schwächen (40 Nennungen)

Auswahl:
- geistige Beweglichkeit (12 Nennungen)
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung (9 Nennungen)
- körperliche Leistungsfähigkeit (7 Nennungen)
- psychische Ausdauer (5 Nennungen)
- Kurzzeitgedächtnis (2 Nennungen)
- …

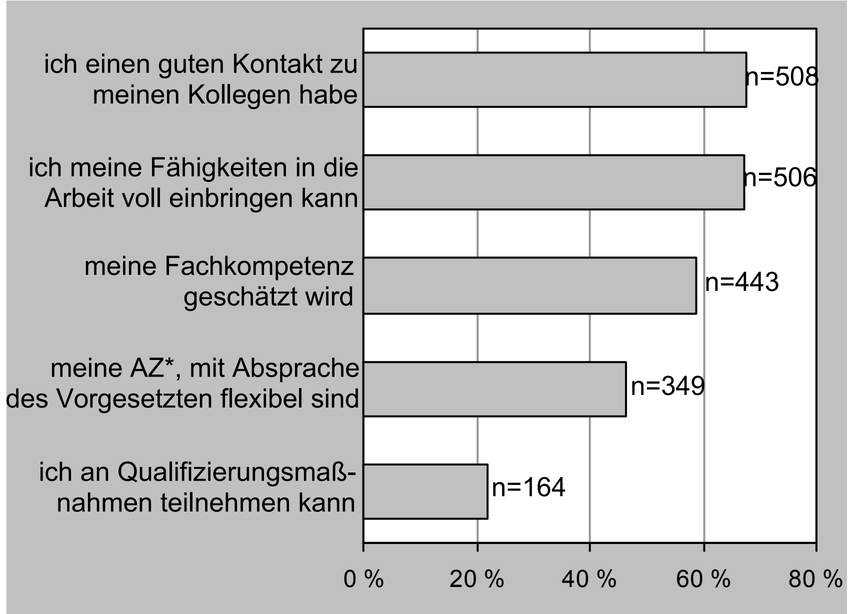
4. Ich empfinde die Beziehung zu meinen jüngeren Kollegen als gut!



5. Auf folgende Weise könnte ich künftig meine Fähigkeiten und Erfahrungen als Mitarbeiter 50plus weitergeben:

- Einarbeitungsmaßnahmen (95 Nennungen)
- Einzel- und Gruppengespräche (68 Nennungen)
- Coaching / Beratung von Mitarbeitern (54 Nennungen)
- Teamarbeit zwischen Jung und Alt (42 Nennungen)
- Schulungen / Seminare / Workshops (35 Nennungen)
- Ausbildung von Mitarbeitern (31 Nennungen)
- Übertragung von Führungsfunktionen (13 Nennungen)
- …

6. Ich arbeite gern bei BHW, weil … (n = 753, Mehrfachnennungen möglich)

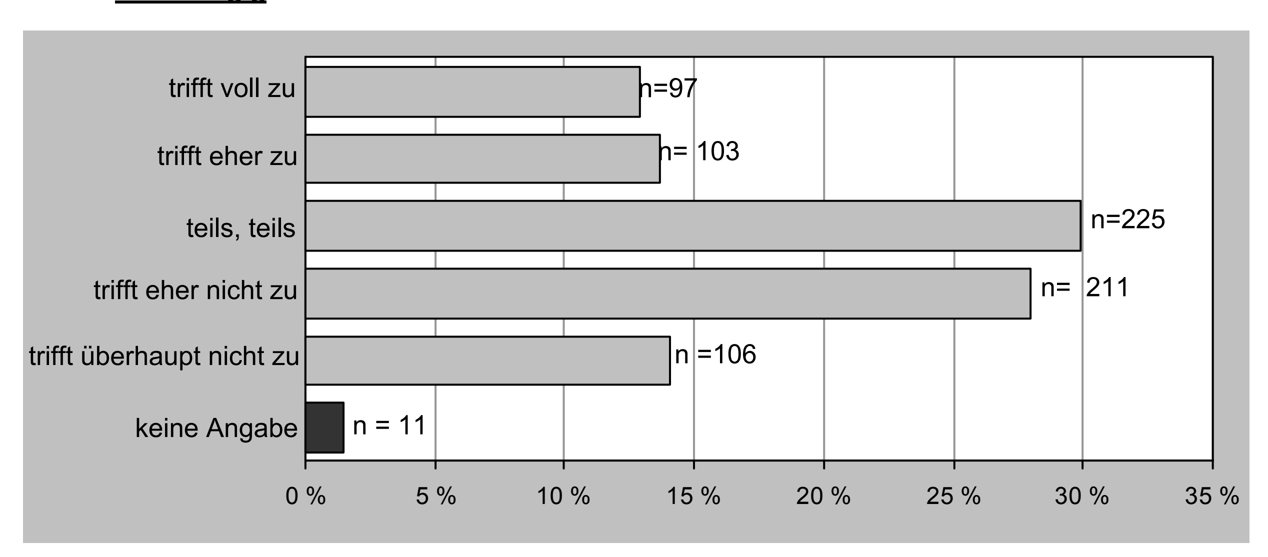


Sonstiges:

Auswahl:
- … ich gut verdiene
- … Arbeitsplatzsicherheit besteht
- … ich viele positive „Dinge" erlebt habe
- … die Arbeit mir Spaß macht
- … die Arbeit sehr abwechslungsreich ist
- … ich eigenverantwortlich handeln kann
- …

* AZ = Arbeitszeiten

7. Ich bin der Meinung, dass die Chancen für Karriere und Entwicklung für alle gleich sind – unabhängig vom Alter.

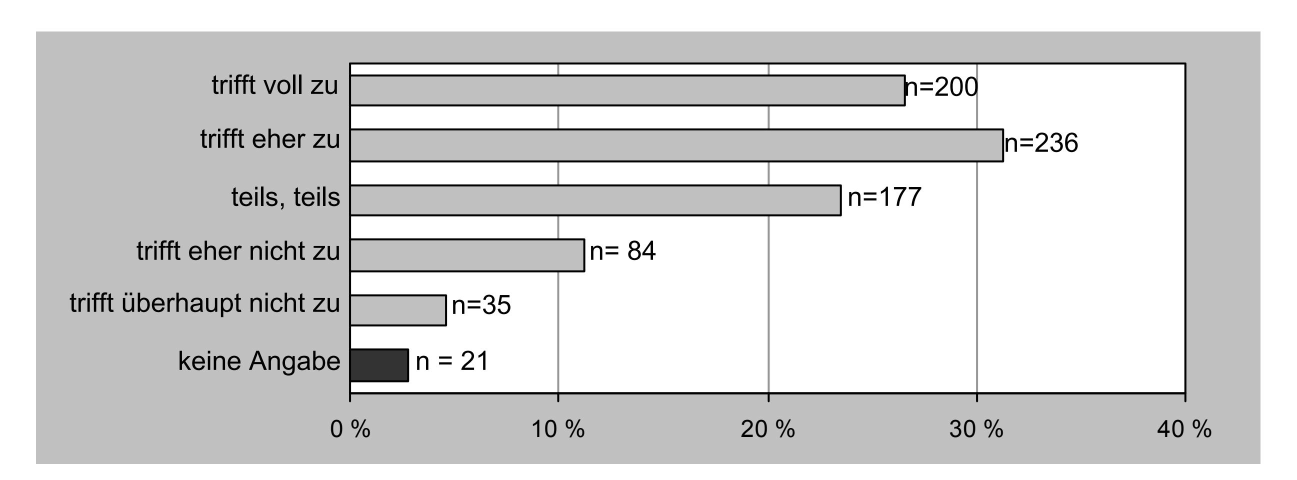


Chancen für Karriere und Entwicklung könnten verbessert werden, durch …

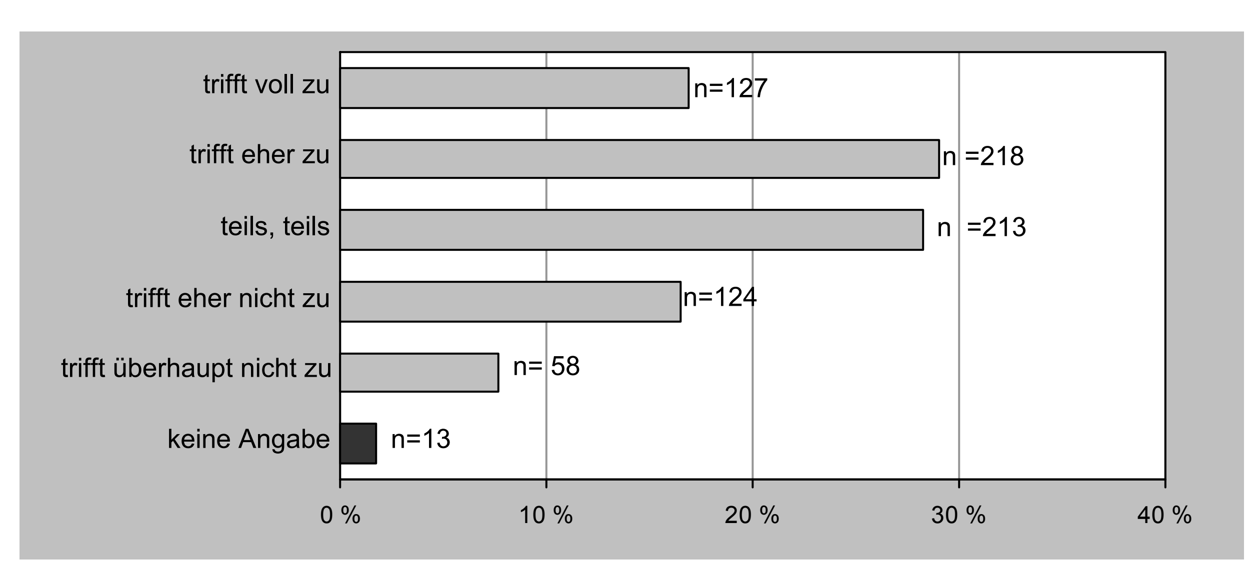
Auswahl:
- Weiterbildungsmaßnahmen
- neue, andere Tätigkeitsfelder
- Anerkennung der Leistungen
- Motivation, Respekt, Akzeptanz
- spezielle Frauenförderung
- mehr Zeit seitens der Führungskraft
- …

IV. Führung

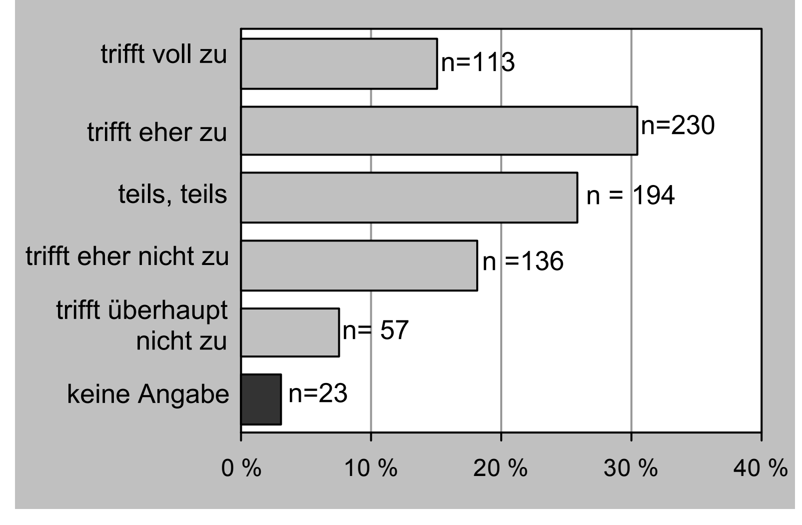
1. Meine Führungskraft sollte mich bei der Lösung von Problemen rechtzeitig einbeziehen.



2. Ich bin zufrieden, wie meine Führungskraft mein beruflichen Wissen und Können zur Erfüllung meiner Aufgaben fördert.



3. Ich bin der Meinung, dass meine Führungskraft meine Erfahrungen stärker nutzen sollte.

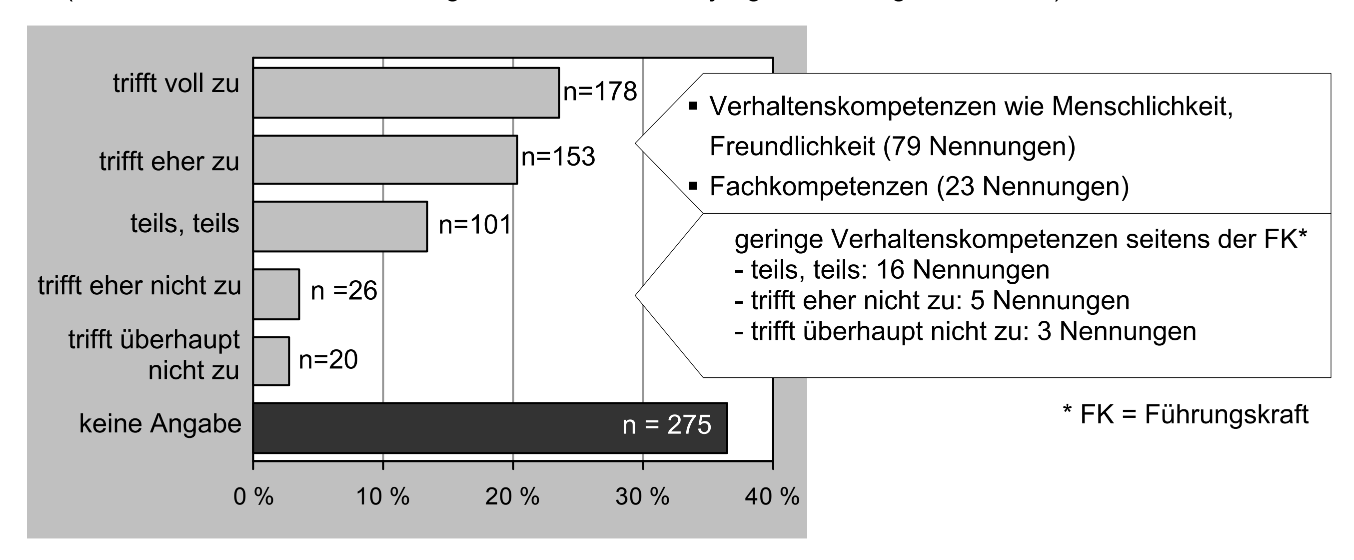


Meine Führungskraft könnte dies tun, durch … (234 Nennungen)

Auswahl:

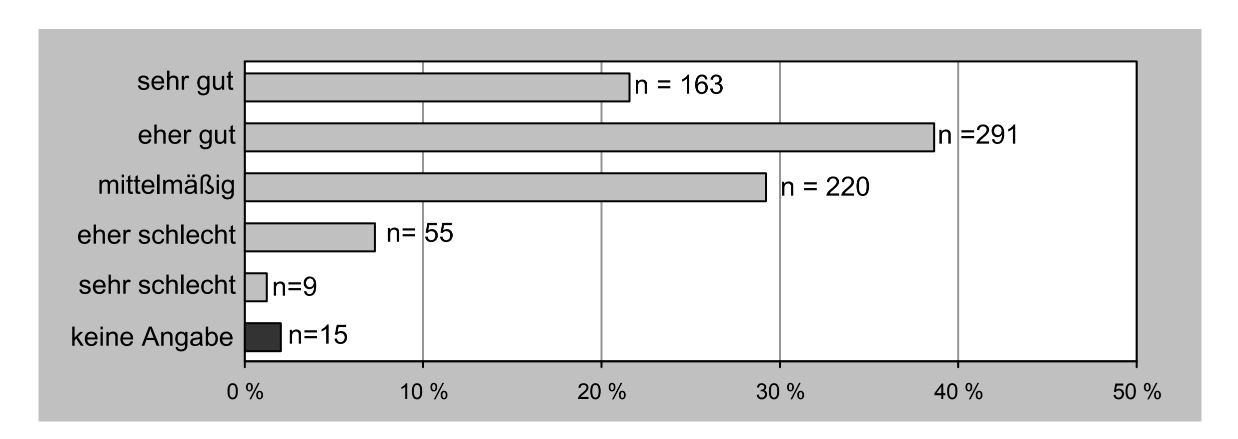
- direkten Kontakt und Austausch – Einbindung in Entscheidungen (110 Nennungen)
- Anerkennung der individuellen Fähigkeiten (39 Nennungen)
- Verhaltenskompetenzen wie Menschlichkeit, Freundlichkeit (34 Nennungen)
- Fachkompetenzen, wie fachliche Fragen (16 Nennungen)
- Teamarbeit (11 Nennungen)
- …

4. Das Verhältnis zu meiner Führungskraft ist gut, weil ….
(Bitte beantworten Sie diese Frage nur, wenn Sie eine jüngere Führungskraft haben)



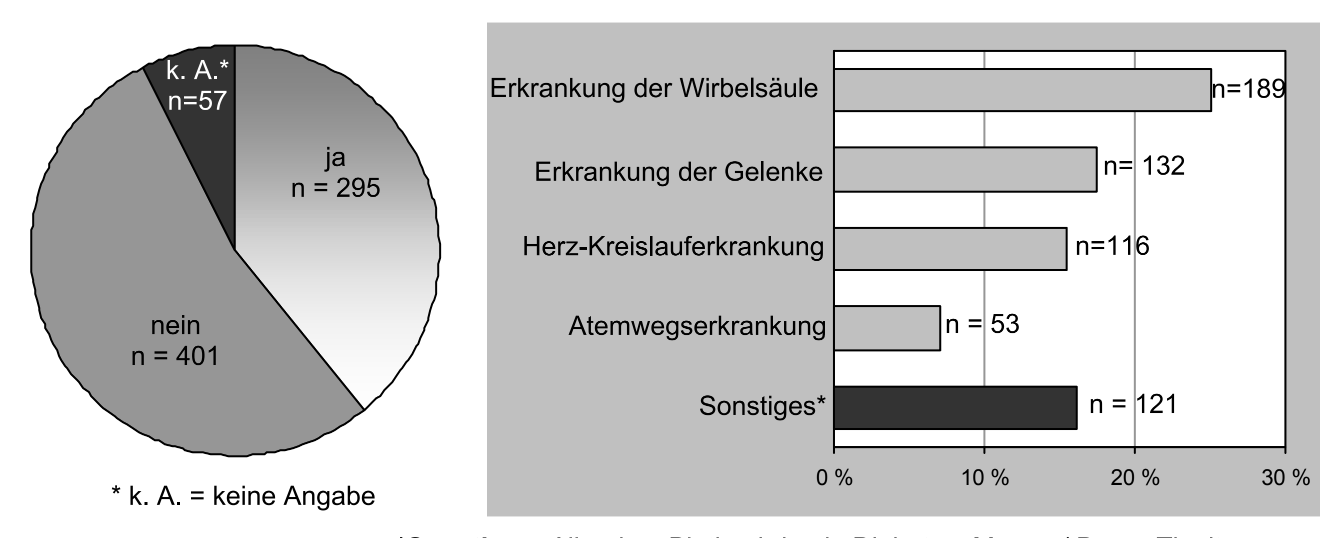
V. Gesundheit

1. Mein körperliches Befinden schätze ich wie folgt ein:



2. Ich leide an einer chronischen Erkrankung …

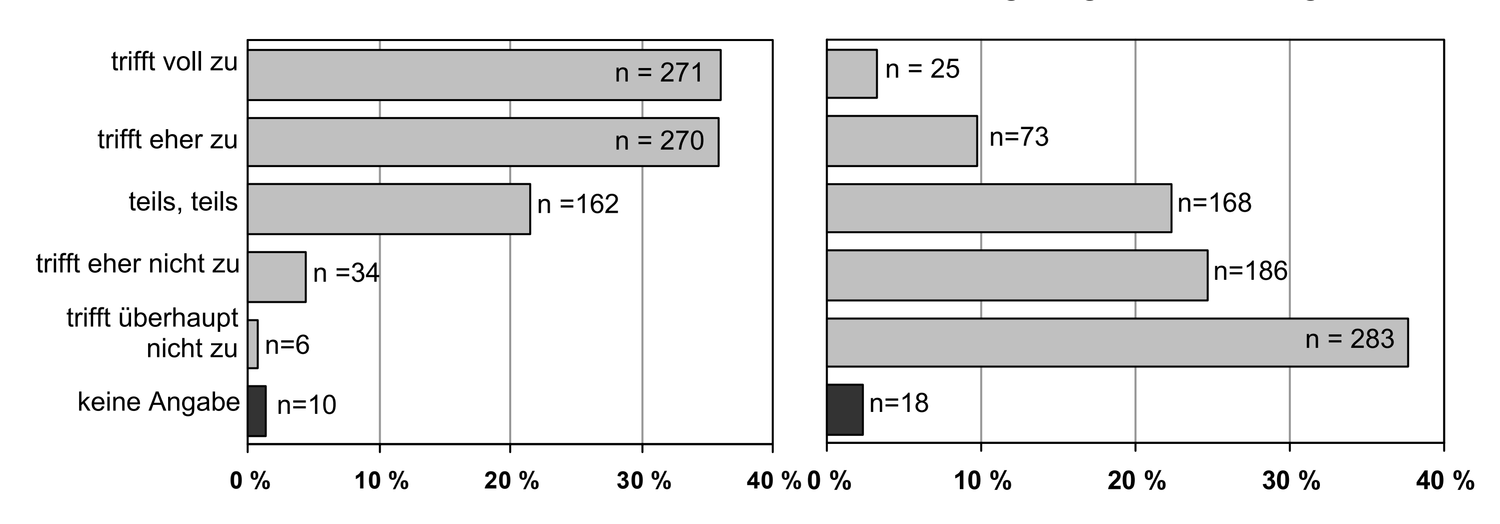

(Gesamt: 611 Nennungen)



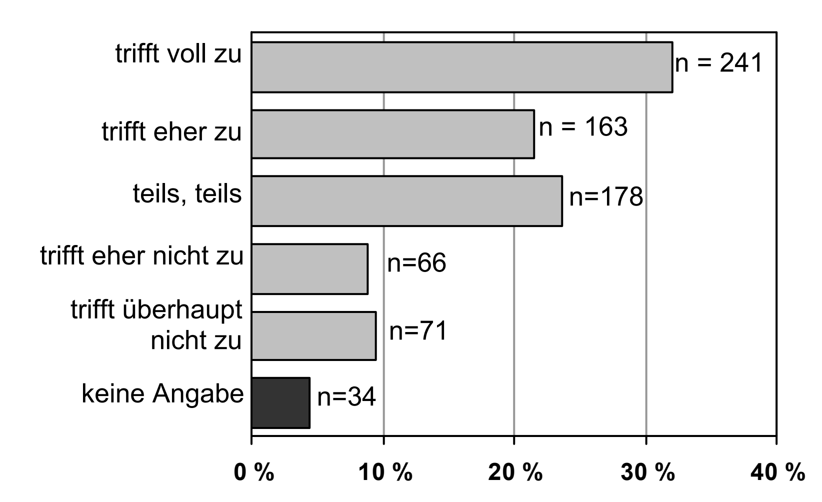
***Sonstiges:** Allergien, Bluthochdruck, Diabetes, Magen / Darm, Tinnitus, u. a.

3. Den Belastungen des Arbeitsalltags fühle ich mich im Allgemeinen gewachsen.

4. Ich leide an Einschränkungen des körperlichen Befindens, die meine Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.



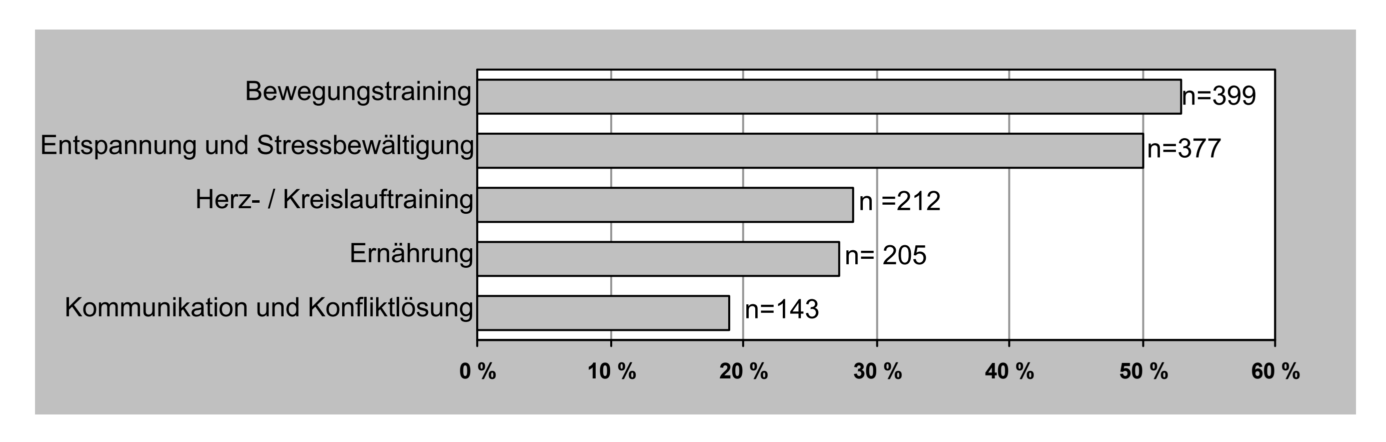
5. Ein spezielles Gesundheitsprogramm für die Altersgruppe 50plus finde ich gut.



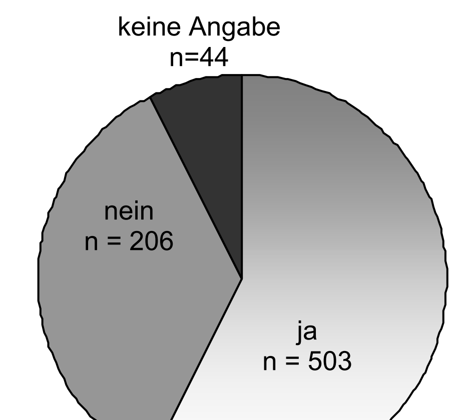
6. Ich würde ein spezielles Angebot bevorzugen, das … (647 Nennungen)

	n	%
außerhalb von BHW stattfindet	269	35,7
sich direkt an die Arbeitszeit anschließt	244	32,4
in der Mittagszeit stattfindet	83	11,0
am Wochenende stattfindet	51	6,8

7. Mich würden folgende Themenangebote interessieren: (n = 753, Mehrfachnennungen möglich)

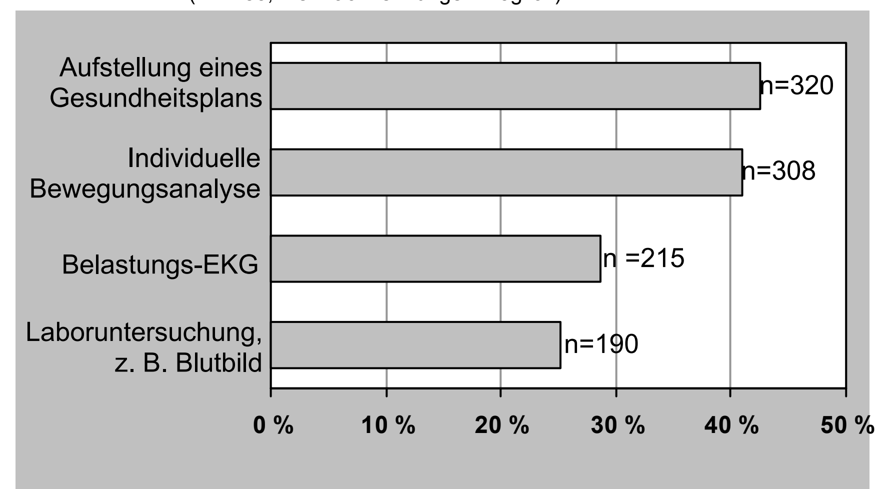


8. **Ich würde an einem Gesundheitscheck teilnehmen:**

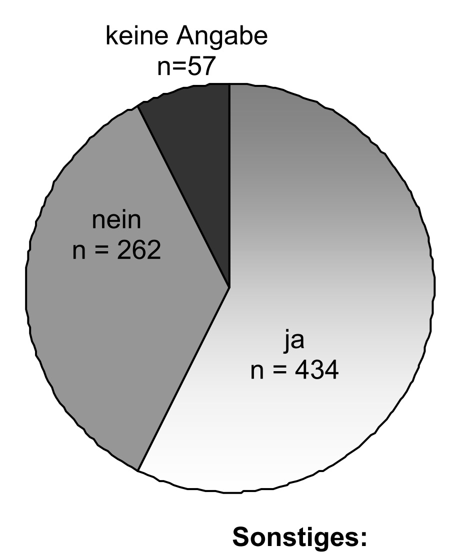


Mich würden folgende Angebote interessieren:

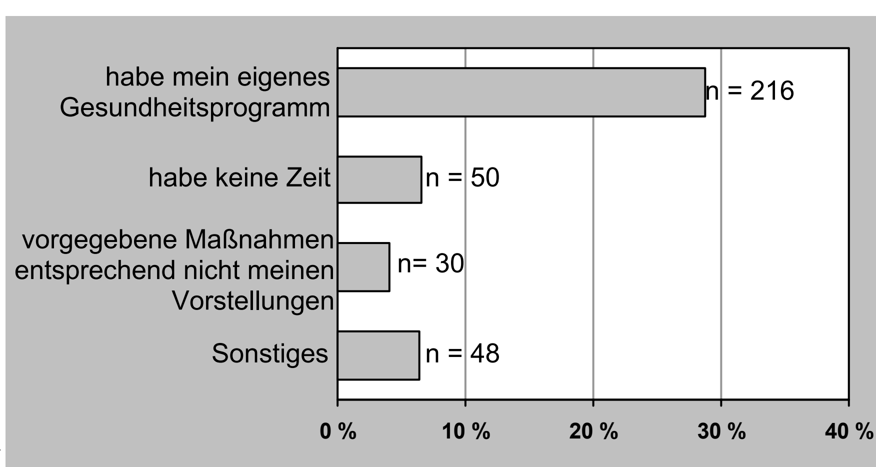
(n = 753, Mehrfachnennungen möglich)



9. **An einem zukünftigen Gesundheitsprojekt / -programm :**



Aus folgenden Gründen möchte ich nicht teilnehmen:



Sonstiges:
- bin aktiver Sportler
- bin im Außendienst

3. Feedbackfragebögen der Reflexionsworkshops

BHW Haus + Geld + Vorsorge

Fragebogen
für Teilnehmer

50plus

Workshop: „Meine dritte Berufsphase: Erfolgreich arbeiten - erfüllt leben!“

1. Bitte kreuzen Sie das für Sie zutreffende an:

Ich bin …

1. ☐ weiblich ☐ männlich

2. ☐ 50 - 54 Jahre ☐ 55 Jahre und älter

2. Ich finde es gut, dass ich in das Projekt 50plus eingebunden werde und die Möglichkeit bekomme, an einem Workshop mitzuwirken.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

3. Ich fühle mich in diesem Moment …

sehr gut	gut	mittelmäßig	nicht gut	gar nicht gut
☐	☐	☐	☐	☐

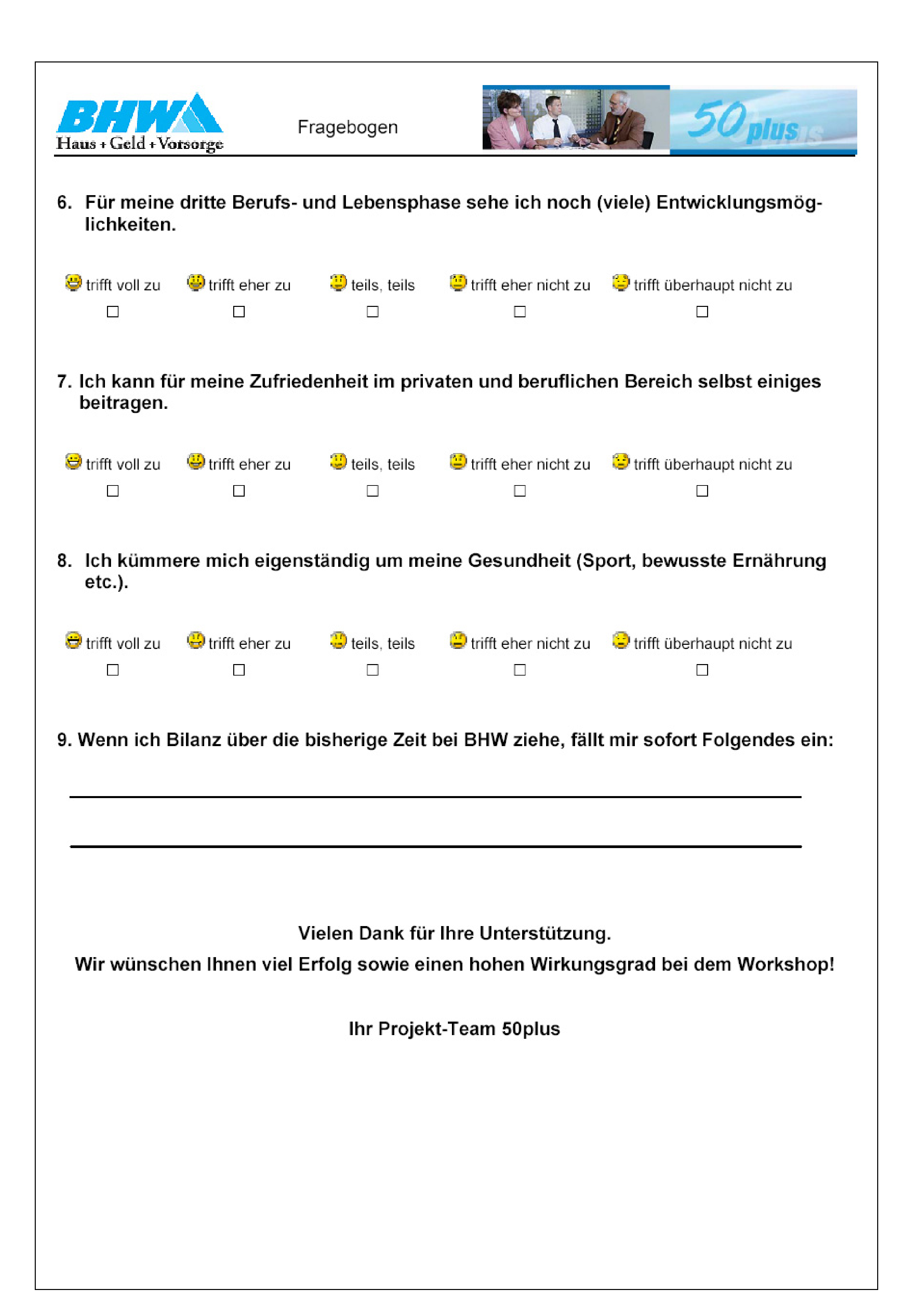
4. Ich habe mich bereits mit Blick auf meine dritte Berufsphase (ab dem 50. Lebensjahr) mit den Auswirkungen geänderter Rahmenbedingungen, z.B. längere Lebensarbeitszeit, auseinandergesetzt.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

5. Ich habe folgende Erwartungen an den Workshop:

____

____



BHW Haus + Geld + Vorsorge

Fragebogen

50plus

6. Für meine dritte Berufs- und Lebensphase sehe ich noch (viele) Entwicklungsmöglichkeiten.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

7. Ich kann für meine Zufriedenheit im privaten und beruflichen Bereich selbst einiges beitragen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

8. Ich kümmere mich eigenständig um meine Gesundheit (Sport, bewusste Ernährung etc.).

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

9. Wenn ich Bilanz über die bisherige Zeit bei BHW ziehe, fällt mir sofort Folgendes ein:

____

____

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg sowie einen hohen Wirkungsgrad bei dem Workshop!

Ihr Projekt-Team 50plus



Feedback-Fragebogen
für Teilnehmer



Workshop: „Meine dritte Berufsphase: Erfolgreich arbeiten - erfüllt leben!“

1. Bitte kreuzen Sie das für Sie zutreffende an:

Ich bin …

1. ☐ weiblich ☐ männlich

2. ☐ 50 - 54 Jahre ☐ 55 Jahre und älter

2. Ingesamt betrachtet, entsprach der Workshop meinen Vorstellungen bzw. Erwartungen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

3. Ich fühle mich in diesem Moment …

sehr gut	gut	mittelmäßig	nicht gut	gar nicht gut
☐	☐	☐	☐	☐

4. Durch den Workshop habe ich für mich neue Entwicklungsperspektiven erkannt.

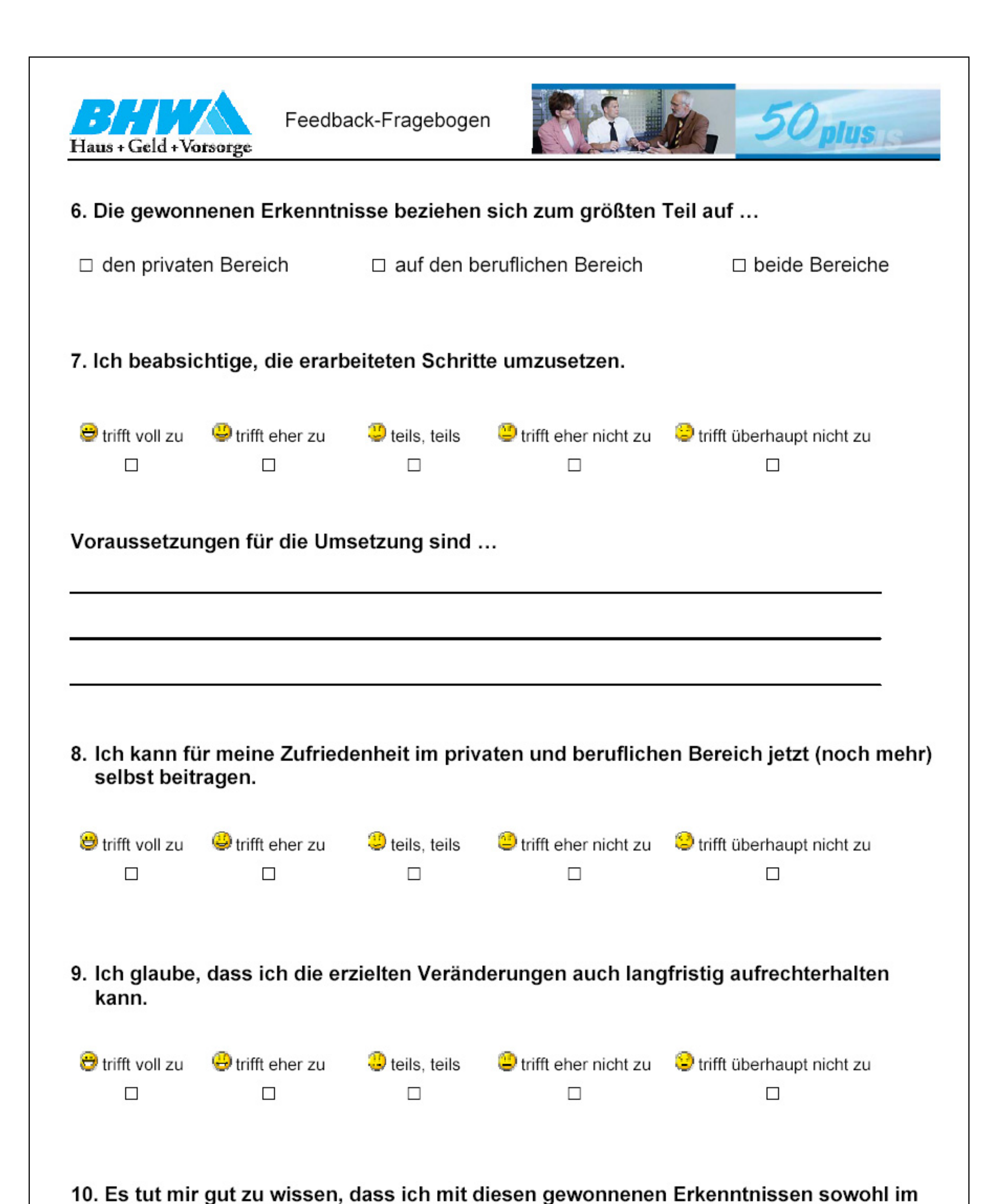
trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

5. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Workshop sind für mich …

___

___

___



BHW Haus + Geld + Vorsorge

Feedback-Fragebogen

50plus

6. Die gewonnenen Erkenntnisse beziehen sich zum größten Teil auf …

☐ den privaten Bereich ☐ auf den beruflichen Bereich ☐ beide Bereiche

7. Ich beabsichtige, die erarbeiteten Schritte umzusetzen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

Voraussetzungen für die Umsetzung sind …

____

____

____

8. Ich kann für meine Zufriedenheit im privaten und beruflichen Bereich jetzt (noch mehr) selbst beitragen.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

9. Ich glaube, dass ich die erzielten Veränderungen auch langfristig aufrechterhalten kann.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

10. Es tut mir gut zu wissen, dass ich mit diesen gewonnenen Erkenntnissen sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich etwas bewirken kann.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐



Feedback-Fragebogen



11. Ich finde es gut, dass ….

- ☐ dieser Workshop für Mitarbeiter 50plus angeboten wird.
- ☐ genug Zeit für Nachfragen vorhanden war.
- ☐ die Inhalte des Workshops verständlich, ausführlich und ausreichend waren.
- ☐ die Referentin die Inhalte praxisgerecht vermitteln konnte.
- ☐ die relevanten Themenfelder im beruflichen und privaten Bereich berücksichtigt wurden.
- ☐ sonstiges: ____

12. Ich finde es sehr wichtig, dass der Workshop auch für andere Kollegen, die das 50. Lebensjahr überschritten haben, angeboten wird:

☐ ja ☐ nein

weil, …. ____

13. Ich fände es gut, wenn ich im Rahmen des Mitarbeitergespräches mit meiner Führungskraft die berufsbezogenen Erkenntnisse besprechen könnte.

trifft voll zu	trifft eher zu	teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
☐	☐	☐	☐	☐

14. Hinsichtlich der Gestaltung zu dem von mir besuchten Workshop habe ich folgende Verbesserungsvorschläge:

____

____

____

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung !
Ihre Projektgruppe 50plus

4. Feedbackfragebogen der altersspezifischen Schulungen

NeuBau
Neues Bauspar- und Finanzierungssystem

Fragebogen Feedback

Veranstaltung	: Nachschulung Vb1B
Termin	:
TrainerIn	:

Sie haben an einem Seminar teilgenommen. Ihr Feedback ist eine wichtige Hilfe zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Schulung. Bitte geben Sie Ihre Bewertung ab und nutzen auch die Möglichkeit zusätzlicher Bemerkungen. Vielen Dank.

Was hat Ihnen gefallen	**Was können wir verbessern....**

Ich bin in der Altersgruppe:	❑ 49 Jahre und jünger	❑ 50 Jahre und älter

Ich fand es gut, ...	😀	🙂	🙁	😠
wie die Schulungsgruppe hinsichtlich des Alters der Teilnehmer zusammengesetzt war	❑	❑	❑	❑
dass die Seminargruppe aus weniger als 6 Teilnehmern bestand	❑	❑	❑	❑

Schulungen und Seminare sollten meines Erachtens zukünftig wie folgt angeboten werden.
(Bitte kreuzen Sie das Zutreffende an!)

gleiche Altersgruppe	**altersgemischt**
❑ IT-Schulungen	❑ IT-Schulungen
❑ Fachliche Schulungen	❑ Fachliche Schulungen
❑ Verhaltensbezogene Seminare	❑ Verhaltensbezogene Seminare
❑ Sonstiges: ______________________	❑ Sonstiges: ______________________

Ich finde es gut, wenn folgende Maßnahmen angeboten werden:	😀	🙂	🙁	😠
Lerngruppen / -partnerschaften (Weitergabe von Kenntnissen und Fähigkeiten untereinander)	❑	❑	❑	❑
Hotline (Möglichkeit für Nachfragen per Telefon oder E-Mail zu den Seminarinhalten)	❑	❑	❑	❑
Informationen zur bevorstehenden Schulung	❑	❑	❑	❑
Sonstiges: ____	❑	❑	❑	❑

Bitte wenden

Wie beurteilen Sie ...

Nachschulung	☺	🙂	🙁	☹
Die Nachschulung war praxisgerecht	❑	❑	❑	❑
Die für mich wichtigen Inhalte wurden berücksichtigt	❑	❑	❑	❑
Schulungsdauer und Schulungsumfang waren optimal	❑	❑	❑	❑

Trainer ...	☺	🙂	🙁	☹
vermittelte die Inhalte sicher und kompetent	❑	❑	❑	❑
ging auf Fragen ein und war geduldig	❑	❑	❑	❑
stellte Praxisbezug her und gab Tipps	❑	❑	❑	❑

Insgesamt ...	☺	🙂	🙁	☹
gibt mir die Nachschulung mehr Sicherheit in der Anwendung der NeuBau-Software	❑	❑	❑	❑
entsprach diese Trainingsmaßnahme meinen Bedürfnissen	❑	❑	❑	❑
habe ich die Lernatmosphäre als sehr angenehm empfunden	❑	❑	❑	❑
war in der Schulung genügend Zeit für Nachfragen und Übungen	❑	❑	❑	❑
hat die Schulung meine bisherigen Erfahrungen und Kenntnisse berücksichtigt	❑	❑	❑	❑

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung !

Februar 2005

Glossar[93]

Alterskohorte: Personen gehören derselben Altersgruppe an, die denselben geschichtlichen Einflüssen ausgesetzt sind (vgl. Bruggmann 2000, S. 18).

Arbeitslose sind Arbeit suchende *Erwerbspersonen*, die sich beim Arbeitsamt persönlich arbeitslos gemeldet haben, die vorübergehend nicht in einem Beschäftigungsverhältnis stehen und eine versicherungspflichtige Beschäftigung suchen. Sie haben das 65. Lebensjahr noch nicht vollendet, sind nicht arbeitsunfähig erkrankt und befinden sich nicht in arbeitsmarktpolitischen Vollzeitmaßnahmen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2004a, S. 48).

Bevölkerung: Als Bevölkerung werden Personen bezeichnet, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb eines Zeitraums in einem genau definierten geographischen Raum leben. Mit dem Begriff Bevölkerung werden i.d.R. die Bürger eines Staates bezeichnet (vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2004). Zur Bevölkerung zählen ebenso die im Bundesgebiet gemeldeten Ausländer (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 447).

Bevölkerungswissenschaft: Unter Bevölkerungswissenschaft wird die Lehre vom Wesen, den Ursachen und Folgen der Bevölkerungsbewegung verstanden, basierend auf das Zusammenwirken von Geburten, Sterbefällen und Wanderungen. Die Analyse erfolgt mit eigenen Theorien, Instrumenten und Methoden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 452).

Coaching gilt als Führungsinstrument. Der Vorgesetzte oder eine andere Person, die schon länger im Unternehmen tätig ist, berät und begleitet die Nachwuchskraft bei der Ausübung von komplexen Handlungen.

Erwerbspersonenpotenzial: Das Erwerbspersonenpotenzial umfasst alle Personen, die ihre Arbeitsleistungen auf dem Arbeitsmarkt anbieten. Die Höhe des Erwerbspersonenpotenzials wird durch die Anzahl der *Erwerbstätigen*, der registrierten *Arbeitslosen* und durch die Höhe der „*stillen Reserve*“ bestimmt (vgl. Oechsler 2000, S. 225).

Erwerbstätige sind Personen, die in einem Arbeitsverhältnis stehen. Zu den Erwerbstätigen zählen Selbständige, mithelfende Familienangehörige und abhängig Beschäftigte (vgl. Köchling 2000a, S. 1).

[93] Begriffe, die an anderer Stelle im Glossar erläutert werden, sind kursiv gekennzeichnet.

Explorative Methode: Die durch die Gruppendiskussion erworbenen Erkenntnisse können erheblich dazu beitragen, dass Einblicke in die verschiedenen Aspekte und Dimensionen des zu untersuchenden Objektbereichs gewonnen werden, um eine bessere Strukturierung des Untersuchungsfeldes vornehmen zu können. Diese Methode wird vor allem dann eingesetzt, wenn bisher keine bzw. kaum detaillierte Erkenntnisse zum Untersuchungsfeld vorliegen (vgl. Lamnek 1998, S. 61).

Gesundheitszirkel: In regelmäßigen Abständen findet ein Gesundheitszirkel im Unternehmen statt, an dem u. a. die Schwerbehindertenvertretung, Betriebsratsmitglieder, Personalabteilung und der Betriebsarzt teilnehmen. Aufgabe des Gesundheitszirkels ist es, Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz der Beschäftigten aufzudecken, Ursachen zu hinterfragen und Verbesserungsmöglichkeiten zum Abbau von Arbeitsbelastungen zu entwickeln mit dem Ziel, die Arbeitsverhältnisse und Arbeitsplatzgestaltung aller Beschäftigten optimal zu gestalten.

Handwerk: Gemäß der Handwerksordnung (HwO) liegt ein Handwerksbetrieb vor, wenn es sich um ein stehendes Gewerbe handelt, das von einer in der Handwerksrolle eingetragenen natürlichen oder juristischen Person bzw. Personengesellschaft selbständig geführt wird. In der Anlage A der HwO sind Tätigkeitsgebiete eines Gewerbes aufgeführt, die ein Handwerksbetrieb vollständig oder im Wesentlichen ausführen muss - werden als zulassungspflichtige Handwerke bezeichnet (z. B. Dachdecker, Zimmerer, Straßenbauer, Tischler, Bäcker). Ferner werden noch zulassungsfreie Handwerke wie Uhrmacher, Fliesenleger, Schuhmacher und handwerksähnliche Gewerbe (z. B. Bodenleger, Holzschuhmacher) unterschieden (vgl. §§ 1 HwO).

Item ist die Bezeichnung für Frage oder Aussage in einem *Fragebogen*.

Likert-Technik: Die Messung nach der Likert-Technik richtet sich auf die Zuordnung von Einstellungen bzw. Einschätzungen zu befragten Personen, entlang einer fünfstufigen Antwortvorgabe. Jede Antwort wird durch einen Zahlenwert bzw. durch einen Smiley charakterisiert.

Montignac-Methode ist eine Methode zur Gewichtsabnahme, benannt nach dem Erfinder Michel Montignac. Bei dieser Methode wird die eiweißhaltige und kohlenhydratreiche Kost voneinander getrennt. Im Mittelpunkt steht die Auswahl der „richtigen" Lebensmittel. Die Einteilung nach „schlechten" (z. B. Kartoffeln), „guten" (z. B. Haferflocken) und „sehr guten" Kohlenhydraten (z. B. Oliven) erfolgt über den Wert des Glykämischen Index (vgl. http://www.montignac.com/de/la_methode.php).

Personalfreisetzung: Im engeren Sinne ist die Personalfreisetzung der ersatzlose Einzug besetzter Stellen. Gründe für Freisetzungen sind beispielsweise Entlassung von Personal, Stilllegungen wegen Einschränkung des Unternehmenszwecks, Insolvenz, anhaltende Nachfrage- und Beschäftigungsrückgänge, Änderungen des Technologieniveaus. Zielsetzung der Personalfreisetzungsplanung sind die Ermittlung und der Abbau von Personalüberhängen (vgl. Drumm 2005; S. 295ff).

Soziodemographische Daten: Die soziodemographischen Fragen beziehen sich auf Eigenschaften von befragten Personen, wie Alter, Geschlecht, Ausbildung, Beruf. Mittels dieser Daten können Korrelationen (Zusammenhänge) zwischen soziodemographischen Daten und anderen Fragen, in denen die Einstellungen und Einschätzungen der Personen abgefragt wurden, gebildet werden.

Standardisierter Fragebogen: Der Fragebogen ist ein empirisches Datenerhebungsinstrument. Die Befragung erfolgt schriftlich. Der standardisierte Fragebogen, der an alle Befragten versendet wird, enthält die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge (vgl. Stier 1996, S. 173).

Statistisches Bundesamt: Die Aufgaben der Beschäftigten des Statistischen Bundesamtes sind in der heutigen Zeit u. a. die Erhebung, Information, Aufbereitung, Darstellung und Analyse statistischer Daten. Die Servicestelle in Berlin informiert und berät Mitglieder des deutschen Bundestages, der Bundesregierung, die Botschaften und Bundesbehörden. Neben diesen Aufgaben betreibt das Statistische Bundesamt am Dienstort Wiesbaden die größte Spezialbibliothek für Statistik in Deutschland (Nähere Informationen siehe unter www.destatis.de).

Stille Reserve: Der stillen Reserve werden beispielsweise Personen zugeordnet, die als Arbeitssuchende nicht in der Arbeitslosenstatistik erscheinen, bisher am Arbeitsmarkt nicht in Erscheinung getreten sind, dies aber bei guter Arbeitssituation tun werden (vgl. Oechsler 2000, S. 225).

Telearbeitsplätze: Der Mitarbeiter erbringt seine Arbeitsleitung in räumlicher Abspaltung vom Betrieb, beispielsweise in der Privatwohnung unter Nutzung von öffentlichen Kommunikationsmitteln und entsprechenden technischen Geräten. Zwischen dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber wird eine telekommunikative Verbindung mit Hilfe informationstechnischer Endgeräte hergestellt.

Volkszählung: Die Volkszählung, auch als Zensus bekannt, liefert Grunddaten über die Gesamtbevölkerung eines Landes sowie über deren Mobilität, Haushalt, Erwerbstätigkeit und Wohnsituation. Diese Daten werden für politische und wirtschaftliche Planungen und Entscheidungen sowie für wissenschaftliche Untersuchungen genutzt.
(in Anlehnung an www.destatis.de/zensus/bedarf.htm am 10.02.2006).

Zufallsgesteuertes Auswahlverfahren: Die Auswahl erfolgt mittels einer vollständigen Liste, in der alle Merkmalsträger (Personen) aufgeführt sind. Die zufällige Auswahl der Personen ist nicht im Voraus eindeutig bestimmbar. Eine Möglichkeit ist das Zufallszahlenprinzip, bei dem die Personen durchnummeriert werden. Mit Hilfe von Zufallszahlen werden aus dieser Liste die Nummern mit den zugehörigen Namen der Personen ausgewählt. Demzufolge hat jede Person, die in der Liste aufgeführt ist, dieselbe Auswahlwahrscheinlichkeit (vgl. Bortz & Döring 2002, S. 402; Stier 1996, S. 135).